

وظيفة العلاقات العامة

(الأسس والمهارات)

التخطيط . التنظيم . الاتصال . الانصات . الإقناع

. تنظيم المعارض و المؤتمرات
. البيانات و المؤتمرات الصحفيه
. التعامل مع وسائل الإعلام
. إدارة الأزمات
. تخطيط الحملات الإعلامية و الإعلانية

تأليف
دكتور/ حمدي شعبان
أستاذ الإعلام بأكاديمية الشرطة
وخبير التدريب وتنمية الموارد البشرية

وظيفة العلاقات العامة

(الأسس والمهارات)

تأليف:

دكتور / حمدى شعبان

أستاذ الإعلام بأكاديمية الشرطة

وخبير التدريب وتنمية الموارد البشرية

٢٠٠٨م

وظيفة العلاقات العامة

(الأسس والمهـــارات)

دكتـــور
حمــدى شعبـــان
أستاذ الإعلام بأكاديمية الشرطة
وخبير التدريب وتنمية الموارد البشرية

الناشر
الشركة العربية المتحدة
للتسويق والتوريدات
ص. ب ٢٠٣ هليوبوليس
القاهرة - مصر ١١٧٥٧
٠٠٢٠١٠١٧٦٣٦٧٧
٠٠٢٠١٠٢٤٠١١٨٤
E.mail:info@uarab.net
u-arab@yahoo. com
Web:www.uarab.net

رقم الإيداع: ٢٠٠٨/٢٢٥٤ -
ISBN: ٩٧٨-٩٧٧-٩٢٧٤-١٦-٧

طباعة
مؤسسة الطوبجى
للتجارة والطباعة والنشر
٢٠ شارع الجامع الإسماعيلى -
لاظوغلى - القاهرة
ت ٢٧٩٦٢٣٦٤ - ٠١٠١١١٨٨٨٤
المدير العام:
« سمير الطوبجى »

٢٠٠٨م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ اقْرأْ بِاسْمِ ربِّكَ الَّذِي خَلَقَ ① خَلَقَ الإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ
② اقْرأْ وَربُّكَ الأَكْرَمُ ③ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ④ عَلَّمَ
الإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾

صدق الله العظيم

(سورة العلق: الآية ١-٥)

تمهيد:

ظهرت العلاقات العامة كوظيفة فى الثلاثينيات من القرن العشرين، إبان الطفرة الصناعية الكبرى التى إجتاحت الولايات المتحدة الأمريكية. وبدت الحاجة إليها كأداة لتصريف (الإنتاج الكبير) الذى تراكم فى مخازن الشركات والمصانع، حيث أشار الخبراء وأساتذة الجامعات على أصحاب رؤوس الأموال بضرورة التأثير على الجماهير (المستهلكين) من خلال العلاقات الجيدة لتفضيل سلعتهم عن سواها من السلع الأخرى المنافسة.

ومنذ ذلك التاريخ تمازجت جهود ممارسى العلاقات العامة مع جهود منظريها من الخبراء والأساتذة، لتبلور لنا فى النهاية علمًا جديدًا هو علم العلاقات العامة، الذى حدد الأسس العلمية لمفهوم وظيفة العلاقات العامة، وأهمية وضرورة دورها فى المنظمات المختلفة.

ويُشار بداية إلى أن نشأة العلاقات العامة وبدايات ظهورها كانت فى أحضان الشركات الخاصة، أو مانطلق عليه الآن القطاع الخاص أو المنظمات الإنتاجية (التى تسعى إلى تحقيق الربح). ومع ذلك فإنه سُرعان ما انتقلت هذه الوظيفة الوليدة بدورها المؤثر إلى (المنظمات الخدمية التى تسعى إلى تقديم الخدمات) مثل المستشفيات، والقوات المسلحة، والشرطة.

ولعل السبب الجوهرى لنجاح العلاقات العامة، فى كافة المجالات والأنشطة الدولية والسياسية والتجارية وغيرها، يرجع إلى دورها المحورى فى تجسيد علاقات التفاهم والاقتناع بين المنظمة وجماهيرها، فقد باتت العلاقات العامة - كوظيفة - هى الآلية الأساسية لكسب ثقة الجماهير.

وعلى الرغم من كل ذلك، وعلى الرغم أيضًا من تواجد وظيفة العلاقات العامة فى جميع أفرع القطاع الحكومى والقطاع الخاص فى دولنا العربية، ومنذ الخمسينيات من القرن الماضى إلا أنها لم ترق بعد إلى المكانة المأمولة لها والمقصودة منها. لم تزل تعان من عدم الفهم أو الاقتناع من القيادات العليا فى المنظمات، ولم تزل قاصرة عن القيام بالدور الذى وجدت من أجله. ونكاد نقول أنها لم تصل بعد إلى المستوى الذى وصلته فى الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا.

والأمل مازال معقودًا على الأجيال الحديثة فى أن تنهض بالعلاقات العامة، وتنتقل بها من مرحلة التهميش واللا تأثير إلى مرحلة الفاعلية والتأثير. لابد أن تقتنع الأجيال الحالية والمستقبلية أن العلاقات العامة وظيفة هامة وحيوية شأنها شأن كافة وظائف المنظمة، وأن تثق فى قدرات هذه الوظيفة فى تحقيق أهداف المنظمة، وأساليبها الفاعلة فى الوصول إلى الجماهير فى عالم أضحت فيه وسائل الإعلام هى المؤثر الفاعل فى حركة المجتمع والجماهير.

وهذا الكتاب محاولة متواضعة للإسهام فى تحقيق هذا الأمل، نطرحه بما يحويه من نظريات وخبرات عملية ليكون مرجعًا لهؤلاء الذين يأملون أن يقودوا منظماتهم إلى مصاف المنظمات الناجحة من قيادات الحاضر، والمستقبل، ولهؤلاء الذين أحبوا أن يمارسوا هذه المهنة عن فهم وقناعةعن فهم لدورها الفاعل والمؤثر فى نجاح العمل والمهام، وعن قناعة بقدراتها على دعم فاعلية وتأثير منظماتهم.

ولذلك سيجد قارىء هذا الكتاب أنه يضم خليطًا أساسيًا من الجوانب النظرية لوظيفة العلاقات العامة كما اتفق عليها أساتذة وخبراء هذا العلم الجديد، بجانب الجوانب العملية الضرورية للممارسة الميدانية لهذه الوظيفة.

وإننا على يقين أن مايتضمنه هذا الكتاب يمكن أن يكون مفيدًا إذا صادف هذا الشخص الذى تتوافر فيه الجوانب الفطرية الدافعة للتفاعل مع الناس والتأثير فيهم، هذا الشخص الذى يجد فى نفسه الرغبة للتوحد مع هذه الوظيفة كعلم ومهنة، فيمارسها عن حب وقناعة. أما هؤلاء الذين سيقرأوه وهم فى الأساس لايملكون فطرة التفاعل مع الناس، ولايحبون ولايسعون للعمل فى مجالها فهو بالقطع لن يضيف إليهم شيئًا ولن يجدى معهم أى فائدة.

ومن منطلق ذلك حاولنا أن يكون الجمع بين النظرية والتطبيق قولاً حقيقيًا فى هذا الكتاب، ومن ثم عزيزى القارىء ستجد فيه من خلال **الفصل الأول** : المبادىء الأساسية النظرية لمفهوم العلاقات العامة، كما اتفق عليها فقهاء هذا العلم. وفى **الفصل الثانى** : **الأسس العلمية** لوظيفة العلاقات العامة كعملية إدارية لها أسس ومفاهيم يجب أن تتم من خلالها. أما **الفصل الثالث** : مهارات أداء العلاقات العامة، ويضم خلاصة لأهم المهارات العملية الواجب اكتسابها للقيام بالمهام الأساسية لهذه الوظيفة فى داخل المنظمات سواء منها المنتج لسلعة أو المقدم لخدمة. و**الفصل الرابع**: مجالات العمل التطبيقية للعلاقات العامة،

ويعرض لنماذج من أهم المهام التى يضطلع بها ممارسو العلاقات العامة في الواقع العملى.

ولاندعى أننا أصبنا الكمال، فالكمال لله وحده ، ولكننا نستطيع أن ندعى أننا حاولنا قدر طاقتنا أن نقدم مؤلفًا مختلفًا فى هذا المجال يمكن أن يفيد كل من يهتم بهذه الوظيفة من القيادات أو الممارسين. فإذا كنا قد أصبنا ماسعينا إليه فبتوفيق من اللّه سبحانه وتعالى، وإن كنا قد قصرنا أو أخفقنا فلنا أجر المحاولة وثواب الاجتهاد.

ونسأل اللّه التوفيق والسداد.،

القاهرة فى يناير ٢٠٠٨ دكتور/ حمدى شعبان

الفصل الأول

المبادىء الأساسيـــة لمفهـــوم

العلاقـــات العامـــة

تمهيد:

اعتمد تكوين المجتمعات الإنسانية منذ البدايات الأولى للحياة على ظهر الأرض، على الاتصال بين الأفراد. ولأن الإنسان كائن اجتماعى بطبعه. سعى دائمًا إلى الآخر من أجل تكوين الأسرة، ثم العشيرة فالقبيلة، فالقرية، فالمدينة، ثم أخيرًا الدولة بأركانها المعروفة.

ومن خلال هذه التجمعات الإنسانية المختلفة كانت العلاقات العامة تلعب الدور الأساسى والجوهرى فى بنائها وديمومتها، الأمر الذى يؤكد على أن العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية حتمية لوجود المجتمعات الإنسانية. وكان نجاح التفاهم الإنسانى - ومازال - يعتمد على مهارة القائمين بالاتصال، ونجاحهم فى تحقيق التفاهم والتواصل الوجدانى بين جميع الأطراف.

ولم يبزغ نجم العلاقات العامة بمفهومها المعاصر إلا اعتبارًا من منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، بعد إرهاصات امتدت عبر عقدين سابقين من الزمن، تطلبت متغيرات الحياة الاقتصادية فى المجتمع الأمريكى ضرورة وجودها، ومحوريتها فى الترويج للسلع والمنتجات، والعمل على إقناع الجماهير بأساليب غير مسبوقة لتحسين صورة المنظمات وأصحاب رؤوس الأموال.

وقد صاحب بدايات ظهور العلاقات - فى هذا التوقيت - الاهتمام بتقنين مفهوم العلاقات العامة من الناحية العلمية ، بجانب الاهتمام بدراستها، وكانت الدوافع إلى ذلك تتلخص فيما يلى[1]:

(١) على عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة، الطبعة الثالثة، (القاهرة. عالم الكتب،١٩٨٥)، ص ٢٠٧.

(١) ظهور الأنظمة الديمقراطية.

(٢) الإنتاج الكبير.

(٣) تطور وسائل الاتصال الجماهيرى.

(٤) الإنفجار السكانى.

المبحث الأول

تعريف العلاقات العامة وأهميتها

منذ ظهور العلاقات العامة فى العصر الحديث، وهى محور لكثير من الجدل والنقاش حول حقيقة دورها وأهميته، ومدى تأثيرها على نشاطات المؤسسات المختلفة.

وكثيرًا مايُساء استخدام مسمى العلاقات العامة، الأمر الذى عرّضها كعلم ووظيفة للعديد من أسهم النقد والتجريح، والتشكيك فى إمكانية استمرارها، وجدوى وجودها فى المستقبل وذلك لعدة أسباب:

- الفهم الخاطىء لطبيعة دورها كوظيفة داخل منظومة العمل الإدارى.

- طبيعة نشاطاتها غير محددة المعالم، مثل الوظائف الأخرى فى المنظمة.

- اتصال عملها بالنفس البشرية بكافة مافيها من تعقيدات.

- استغلال العلاقات العامة - أحيانًا - فى تغطية نشاطات غير رسمية أو غير معلنة، وتخصيص ميزانيات لنشاطات مشبوهة، ويقوم بها أشخاص

ليسوا فوق مستوى الشبهات، أو على الأقل غير مدربين على الأعمال الصحيحة للعلاقات العامة.

- عدم وجود مناهج منظمة لدراسة العلاقات العامة.
- اسناد مسئولية إدارتها إلى رؤساء ومرؤوسين غير أكفاء، وغالبًا من المغضوب عليهم، أو الذين لايوجد لهم مواقع عمل أخرى.
- عدم قناعة بعض القيادات العليا بدور وأهمية العلاقات العامة فى منظومة العمل الإدارى.
- عدم رصد ميزانية مناسبة لأداء دورها المنوط بها، وذلك نتيجة لما سبق ذكره من أسباب كعدم قناعة القيادات العليا، وضعف كوادرها البشرية.

ومع ذلك، فإنه يمكننا القول الآن، أن إشكاية التشكيك فى قدرة العلاقات العامة قد أفلت الآن، وبات دورها وأهميتها واضحين فى مسار المنظمات الكبرى ولاسيما فى دول العالم المتقدم، وصار لها دورًا فاعلاً ومؤثرًا سواء فى المنظمات الاقتصادية (التى تسعى إلى تحقيق ربح) أو المنظمات الخدمية (التى تقدم خدمات كالصحة والأمن).

أ - تعريف العلاقات العامة:

كانت جهود الرواد الأوائل للعلاقات العامة بمثابة نقطة الانطلاق لبلورة مفهوم صحيح للعلاقات العامة[1]. وقد تم ذلك من خلال محاولات التقنين

(١) انطلقت حركة التقنين الأولى للعلاقات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية فى بدايات القرن العشرين، وقد قاد هذه الحركة خبراء وأساتذة منهم: آموس كلندال، مستشار الرئيس الأمريكى جاكسون للرأى العام، وايفى لى (أبو العلاقات العامة)، وإدوارد بيرنز (رجل العلاقات العامة الأول)، وغيرهم مثل (جورج كريل وكارل بوبير وجون وبول جاريت).

الأولى لهذا المصطلح والتى اعتمدت على البحوث العلمية والدراسات الميدانية والعديد من العلوم البيئية مثل: علم الاجتماع، وعلم النفس، والعلوم السياسية، وعلوم الاتصال.... وغيرها.

وقد تمثلت مظاهر هذه الجهود فيما يلى:

- ظهور الدراسات المتعلقة بالرأى العام، والاتصال الإيجابى بالجماهير، تلبية لطلب المنظمات والمؤسسات لحل مشكلاتها المختلفة.
- ظهور حركة التقنين للعلاقات العامة بكتب إدوارد بيرنز فى موضوعات الدعاية والعلاقات العامة، وهندسة الإقناع، وبلورة الرأى العام.
- إنشاء أول معهد للعلاقات العامة بجامعة بوسطن عام ١٩٤٧، ثم قسم العلاقات العامة بكل الجامعات الأمريكية، وتزايد عدد الحاصلين على الدرجات العلمية فى العلاقات العامة فى الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين.
- ظهور الدوريات العلمية المتخصصة فى العلاقات العامة.
- ممارسة مهنة العلاقات العامة على المستوى الدولى، وتشكيل الجمعيات والاتحادات التى تعمل فى مجال العلاقات العامة.

وقد تعددت التعريفات التى تناولت مفهوم العلاقات العامة، ووصلت إلى أعداد من التعريفات تعجز عن حصرها سواء فى المعاجم المتخصصة أو المؤلفات الكثيرة للعلاقات العامة، والجمعيات المحلية والدولية، ومن

جملة هذه التعريفات، وبدون أن نشتت ذهن القارىء حولها نستطيع أن نعرف العلاقات العامة بالتعريف التالى:

« العلاقات العامة وظيفة إدارية مستمرة، تعتمدعلى التخطيط، وتعمل بين طرفين هما المنظمة وجماهيرها عن طريق الاستخدام الملائم للاتصال ووسائل الإعلام بهدف تحقيق أهداف الطرفين بكفاءة وفاعلية»

ومن هذا التعريف المقترح لوظيفة العلاقات العامة نستطيع أن نخرج بمفهوم محدد وبسيط وواضح خلاصته أنها تعمل على محورين أساسيين، يحددان مايجب أن تكون عليه وظائفها وأهدافها وهما:

المحور الأول: حيث تعمل العلاقات العامة على إتاحة واستمرار علاقة فعالة وإيجابية بين الإدارة العليا للمنظمة وجميع العاملين بها، وبما يحقق على الدوام رضاء وقناعة بقرارات الإدارة وتوجهاتها، وينقل أفكار وآراء وتطلعات هؤلاء العاملين إلى الإدارة العليا التى يجب أن تصدر تجاوبًا نحوها.

المحور الثانى: ويتمثل فى خلق صورة ذهنية موجبة لدى الجماهير الخارجية عما تفعله المنظمة بالضبط وأهمية ذلك الدور من أجل رفاهية هذه الجماهير ومدى مايعود به هذا النشاط من نفع على المجتمع المحلى والمجتمع ككل.

ويترتب على ذلك أن مدير العلاقات العامة - وهو المسئول - عن الارتقاء بدور هذه الوظيفة فى منظمته، أن يلتزم بما يلى:

- أن يكون على اتصال مباشر بأكبر مستويات الإدارة العليا، حيث أن وجوده فى أى مستوى أقل من ذلك من شأنه أن يشكل حاجزًا غير مباشر، مما تضيع منعه فرصة التشاور المستمر وسرعة البت فى القرارات المصيرية التى قد تواجهها هذه الإدارة.
- أن يكون لرجل العلاقات العامة وممارسيها خلفية علمية مناسبة فى مجال عمل المنظمة تمكنه من تفهم طبيعة نشاطها، وأن يكون دارسًا كافة النواحى الأساسية فى فنون الاتصال والإعلام وعلم النفس والاجتماع والتسويق والمراسم.
- أن يكون على قدر كاف من سرعة البديهة والقدرة على التصرف فى مختلف المواقف، والجرأة فى اتخاذ القرارات المناسبة والقابلية لاستقراء الأحداث بقدر المستطاع قبل حدوثها والعمل على تلافيها وليس مجرد الانتظار ومعالجة تلك الأحداث بعد وقوعها.
- تبنى سياسة مطبوعات متميزة، تساير العصر وتعتمد على تقنياته الحديثة، جذابة ومؤثرة وتكون فى متناول يد جماهير المنظمة المستهدفة.
- التعامل من خلال سياسة إعلانية خاصة وواضحة، تعتمد على أسس التخطيط الإعلامى الصحيح، وتنتقل من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

- تتبع واستقرار وتحليل الأحداث العالمية والإقليمية والمحلية فى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وانعكاساتها على عمل المنظمة، وتقديم تقارير مركزه حولها إلى متخذى القرار بالمنظمة.
- إجراء البحوث المختلفة - من خلال وحدة (كيان) خاصة تابعة لإدارة العلاقات العامة - حول مشكلات العلاقة مع الجماهير بنوعيها، واستخلاص نتائجها وعرضها أولاً بأول.
- تنظيم الحفلات والمناسبات المختلفة التى ترسخ دور المنظمة ومسئولياتها الاجتماعية سواء بجماهيرها الداخلية أو جماهيرها المستهدفة خارجيًا.

وتحدد الخصائص التالية مفهوم فلسفة وظيفة العلاقات العامة فى المنظمات المختلفة وهى:

١ - ان العلاقات العامة وظيفة إدارية:

تدخل ضمن العملية الإدارية فى أى منشأة، وهى وظيفة إدارية لاغنى عنها بوصف أن كل منشأة أو منظمة إنما تسعى إلى نجاح أهدافها وتحقيق الغاية من وجودها وهذا هو صلب أهداف العلاقات العامة.

٢ - ان العلاقات العامة عملية مستمرة:

حيث تتصف أنشطتها بالديمومة فتوجد مع المنشأة وجودًا وعدمًا، وأنها ليست عملية وقتية أو لمناسبات معينة وإنما هى وظيفة دائمة من المنظمة .

٣ - ان العلاقات العامة جهود مرسومة ومخططة:

أى أنها ليست عملية عشوائية، تنتظر ردود الأفعال وإنما تقوم على مجموعة من المبادىء والوظائف الإدارية وهى: التخطيط والتنظيم والرقابة، ويرتبط بهذا المفهوم أيضًا دورها فى التنبؤ أى سبق الأحداث وتوقعها، لتبصير المسئولين بما يجب أن يتخذوه من قرارات تصون المنشأة وتعمل على نجاحها.

٤ - ان العلاقات العامة فى مكان الصدارة من الهيكل التنظيمى لأى منشأة:

ويرتبط بذلك أنها وظيفة استشارية تتصل مباشرة بخط السلطة المتصل بقيادة المنشأة حتى يمكن أن تقوم بوظيفتها على أكمل وجه.

٥ - ان العلاقات العامة علم وفن:

فهى علم يستند إلى مجموعة من الأسس والمبادىء العلمية، وهى فن يتطلب ممن يمارسها الإلمام بتكنيكات الإعلام والإدارة والتحلى بمجموعة من السجايا الشخصية التى تساعد على الابداع والابتكار مما يؤدى فى النهاية إلى نجاح هذه الوظيفة.

٦ - ان أنشطة العلاقات العامة تقوم على التعامل مع الجماهير:

ويشمل مفهوم الجمهور جميع المجموعات التى يكون من مصلحتها الإبقاء على وجود المنشأة ويكون للمنظمة مصلحة من وجودها ويمكن تقسيم هذه الجماهير إلى:

أ - جمهور داخلى: ويشمل جميع من يعمل بالمنظمة من رؤساء ومرؤوسين أو موظفين وعمال وفنيين.

ب - **جمهور خارجى:** ويشمل كل المتعاملين مع المنظمة فى وقت معين مثل المستهلكين والموزعين والمصدرين وكل من يستفيد أو يستخدم منتجات أو خدمات المنظمة أو المجتمع عامة.

٧ - للعلاقات العامة علاقة وثيقة بالإعلام:

فهى تستخدم كافة الأنشطة الإعلامية من دعاية وإعلان ومؤتمرات ومعارض... إلخ، وتستخدم كافة وسائل الإعلام من مرئية إلى مسموعة إلى مرئية ومسموعة، إلى المكتوبة، وذلك كله بهدف تعريف جماهيرها بالمعلومات الكاملة عن المنظمة وإمدادها بالحقائق والآراء التى تساعد على تقدير جهودها وأوجه نشاطها، وبالجملة تكوين صورة ذهنية ممتازة عنها لدى مختلف فئات الجماهير.

٨ - ان العلاقات العامة تهتم بكسب تأييد الرأى العام:

والرأى العام فى أبسط تعريفاته هو: تعبير غالبية الأفراد عن موقف فكرى موحد يتخذونه إزاء قضية جدلية معينة فى زمن محدد.

ولما كانت العلاقات العامة مجموعة من الصلات المتبادلة بين المنظمة وجماهيرها فإنها مطالبة بالاعتراف بقوة الرأى العام كأساس ومحرك لكافة أنشطتها، فتعمل على دراسته بدقة، وقياسه، والتعرف على الطرق التى تمكن من التأثير فيه اعتمادًا على البحوث والدراسات الموضوعية.

٩ - ان العلاقات العامة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة:

سواء فى ذلك المنشأة أو المنظمة التى تهدف إلى تحقيق ربح أو تقديم خدمة فتتركز كافة جهود العاملين بالعلاقات العامة على إنجاح رسالة

المنظمة وكسب تأييد جماهيرها أو تدعيمه، وحمايتها ضد أى حملات مقصودة للتشكيك فى قدراتها وإمكاناتها.

١٠- ان العلاقات العامة تختلف عن العلاقات الإنسانية:

فالأولى تهتم بالجماهير بنوعيها الداخلى والخارجى بينما الثانية تهتم بالجمهور الداخلى فقط، فالعامة أشمل وأعم من الإنسانية وينصب اتصالها بالجمهور الداخلى على تحقيق الاتصال المتبادل للتعرف على مشكلاته وتوجيهه بهدف إبراز صورة حسنة للمنظمة، بينما العلاقات الإنسانية تهتم بتوفير أوجه الرعاية الاجتماعية والثقافية والصحية لجميع العاملين.

١١- ان العلاقات العامة مهنة لها مبادؤها الأخلاقية:

فهى تحترم الآداب العامة والذوق العام والعادات والتقاليد القائمة فى المجتمع، كما يجب أن يعترف ممارسوها بمسئوليتهم الاجتماعية والالتزام بالصدق فيما يصدر عنهم من معلومات، والموضوعية فيما يقدمونه من أنشطة، فليست مهمة العلاقات تحسين الزائف، وإنما عليها تقديم الواقع الجيد وإشعار الجميع به، وهى عرض الحقائق ورفض الأكاذيب.

هذه مجموعة من المفاهيم.. تشكل الأسس التى تقوم عليها العلاقات العامة الآن كعلم ومهنة.. وهى قابلة للتطبيق على أى منظمة مهما كانت أهدافها.. وإن كان اختلاف أهداف المنظمات قد يؤدى فى بعض الأحيان إلى الاختلاف فى تفاصيل التطبيق دون اخلال بهذه المبادىء التى تحكم علم ومهنة العلاقات العامة.

وبناء على ماتقدم فمن الممكن تطبيق مبادىء وأسس العلاقات العامة فيما يعرف بالمنظمات التجارية والاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية أو بالجملة كل المنظمات التى تتعامل مع الإنسان، وهى أيضًا تتعامل مع المنظمات العادية كالشركات والمصالح والجمعيات أو مايعرف بمنظمات الأزمات كالجيوش والشرطة والمخابرات ، وكذلك تعمل العلاقات العامة فى مجال المنظمات القومية أو الدولية.

ب - أهمية العلاقات العامة:

تطور مفهوم العلاقات العامة فى العصر الحديث، ولم تعد تلك الوظيفة الهامشية، بل باتت واحدة من الوظائف الأساسية والفاعلة داخل المنظمة، والتى تسهم إسهامًا مباشرًا وإيجابيًا فى تحقيق أهدافها.

« فالعلاقات العامة - فى مفهومها الحديث- لم تعد تمثل عبئًا ماليًا على المنظمة ، بل أصبحت أحد العوامل المهمة فى زيادة تسويق أو ترويج السلعة أو الخدمة التى تقدمها المنظمة للجمهور»[1].

وقد تجاوزت العلاقات العامة اليوم -فى نظرنا- مفهومها كوظيفة تعتمد عليها المنظمات المختلفة فى تحقيق أهدافها، إلى كونها(سلوك) يجب أن يلتزم به جميع العاملين فى المنظمة من أجل جودة المنتج أو الخدمة،

- فهى (سلوك) بقدر دوركل فرد فى المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، والوصول إلى أعلى درجات الأداء.

---

(١) محمد كمال القاضى: العلاقات العامة - الاتصال - التنظيم الإدارة»، (القاهرة، المركز الإعلامى للشرق الأوسط، ٢٠٠١)، ص ٢١.

- وهى (وظيفة) فى المنظمات (إنتاجية/خدمية)، تدخل ضمن حزمة الوظائف الأساسية التى تتكون منها المنظمة.

وهكذا نجد الآن العلاقات العامة لاغنى عنها فى المنظمات المختلفة سواء فى القطاع الخاص أو الحكومى، وسواء فى المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصناعية أو السياسية وكذا فى القوات المسلحة والأجهزة الشرطية.

فعلى سبيل المثال: نجد أن المنشآت الصناعية لها علاقاتها وصلاتها بالعديد من فئات الجماهير، كجمهور المستهلكين أو العملاء الذين تبيع لهم سلعتها، أو منتجاتها، وجمهور الموردين الذين تحصل منهم على احتياجاتها من المواد الخام والمساعدة والآلات ومستلزمات الإنتاج المختلفة، وكذلك جمهور المنافسين الذين يشاركونها فى إنتاج نفس السلعة أو المنتج وأيضًا جمهور الموزعين لسلعها من موزعى الجملة والقطاعى، الذين يقومون بتوزيع سلعها على المستهلكين، وأخيرًا جمهورها الداخلى أو جميع العاملين فيها.

وكل ذلك يعنى أن تلك المنظمات الصناعية فى حاجة دائمة إلى الاتصال بالجماهير وتنمية العلاقات فيما بينها، وذلك للحصول على تيار مستمر من المعلومات عن السلع أو الخدمات التى تقدمها، وأيضًا لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم لضمان استمرارية العلاقة بين المنشأة وجماهيرها لتحقيق المنفعة والثقة المتبادلة.

ولاتقل أهمية العلاقات العامة للمنظمات الخدمية عن نظائرها فى المنظمات الصناعية أو التجارية - على الرغم من بداية نشأة العلاقات

العامة فى أحضان هذه النوعية الأخيرة - فعلى سبيل المثال : فإن العلاقات العامة وظيفة هامة وضرورية فى الأجهزة الأمنية فى أى مجتمع من المجتمعات، لأن هذه المنظمات وجدت من أجل توفير خدمة هامة وحيوية لأبناء المجتمع وهى: **الأمن والسكينة**، وهى - أى المنظمات الأمنية - لكى تنجح فى تقديم هذه الخدمة تكون فى حالة اتصال دائم بالجماهير، لمنع وقوع الجريمة بالعديد من الأنشطة الأمنية الدائمة ليلاً ونهارًا ، وهى أيضًا مسئولة عن ضبط المتهم (المتهمين) بارتكاب الجريمة إذا ماوقعت على أى إنسان وفى أى زمان أو مكان . فى كل هذه الظروف تتعامل الأجهزة الأمنية وتكون فى حالة اتصال بكل فئات الجماهير ذكورًا أو إناثًا مثقفين أو غير مثقفين، جناة وخارجين على القانون محترفين أو بالصدفة، وكثير من الجرائم والسلوكيات المهدرة للأمن والاستقرار تثير الرأى العام وتطالب الأجهزة الأمنية بسرعة ضبط الجناة ، وأجهزة الأمن فى كل الظروف والأحوال تحتاج إلى ثقة الجماهير ودعمها لأنه بدون هذه الثقة تهتز العلاقة وتعانى الشرطة أو الأجهزة الأمنية فى تحقيق هدفها وتقديم الخدمة الأساسية لها وهى إقرار الأمن والسكينة فى المجتمع .. والعلاقات العامة كوظيفة فى الأجهزة الأمنية يقع على عاتقها أن تسعى إلى تجسيد علاقة الشرطة بالجماهير، والتأكيد دائمًا على الجهود الأمنية المبذولة من أجل خدمة المواطنين.

ولعل الخروج عن مقتضيات الوظيفة الأمنية من رجال الأمن، ومايقع من بعضهم من إهدار لحقوق المواطنين فى بعض الأحوال كثيرًا مايسىء إلى العلاقة المفروض تواجدها بين الأجهزة الأمنية والجماهير.. ومن ثم

يبقى على رجال الأمن مسئولية ضبط النفس والالتزام بعدم التجاوز مهما كانت الظروف والضغوط حتى تتمكن العلاقات العامة دائما من تحسين صورة هذه الأجهزة والتأكيد على دورها الحيوى والضرورى فى المجتمع، وهذا مايشبه التزام جميع العاملين بالمنشآت الصناعية بتقديم (سلعة) جيدة، حتى تتمكن العلاقات العامة من كسب ثقة الجمهور والسعى إلى تحسين صورة المنظمة لدى جماهيرها.

وهكذا يتأكد مفهوم أهمية العلاقات العامة - كوظيفة أو مهنة - فى داخل المنظمات بكافة أنواعها وتخصصاتها.

جـ - العلاقات العامة فى الألفية الثالثة:

يُشير بعض الباحثين فى مجال العلاقات العامة إلى ظهور بعض التحولات الجوهرية فى جوانب العلاقات العامة النظرية أو العملية خلال القرن الحادى والعشرين، ربما تخرج بها عما قدمناه من مفاهيم وأسس للعلاقات العامة فى الصفحات السابقة.

ويهمنا هنا أن نشير إلى واحدة من هذه التحولات ربما تثير إشكالية هامة فى جوهر أداء وظيفة العلاقات العامة وهى (إدارة سمعة المنظمة) Reputation Mangewent والتى تتلخص فى ذهاب بعض الباحثين إلى القول بأن إدارة العلاقات العامة فى المنظمة يجب أن تتركز فى إدارة سمعة المنظمة، وقد واجه ذلك نقداً شديداً من عدد كبير من الأكاديميين والممارسين البارزين فى مجال العلاقات العامة، يرون أن السمعة ليست بالشيء الذى يمكن أن يدار بطريقة مباشرة وبالتالى

ليست هى أكثر الفلسفات - التى يمكن أن توجه وظيفة العلاقات العامة - ملاءمة .

ويذهب بعضهم إلى طرح عدد من التساؤلات التى تشكك فى مفهوم سمعة المنظمة وصعوبة إداراتها عمليًا(١). ويمكن تحديد هذه التساؤلات فيما يلى:

١ - هل يمكن إدارة سمعة المنظمة على ضوء المفاهيم الإدارية التقليدية فى إدارة المشروعات؟

٢ - وإلى أى مدى تستطيع منظمة ما أن تسيطر أو تتحكم فى سمعتها قياسًا بالأنشطة التى تقوم بها؟

٣ - وهل تستطيع العلاقات العامة فى منظمة ما إدعاء مسئوليتها عن إدارة سمعة المنظمة؟

٤ - وكيف تدار سمعة المنظمة ؟

٥ - وإذا كانت (العلاقة التجارية) بين المنظمة وجاهيرها هى التى تضمن لها نوعًا من الولاء، فليس من الواضح ما إذا كانت (سمعة المنظمة) تحدث نفس النوع من الولاء.

٦ - وهل يمكن اعتبار السمعة هدفًا نهائيًا للمنظمة ؟

٧ - وماهى الظروف التى يمكن أن تجعل إدارة سمعة المنظمة هى الفلسفة الموجهة لمنظمة ما؟

(١) راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجى، الطبعة الأولى، (القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٥م)، ص٢٨-٣١.

٨ - والسؤال الأخير: هل إدارة سمعة المنظمة هى حقيقة أهم الفسلفات التى يجب أن توجه مجال العلاقات العامة فى المنظمات؟

ونرى أن هذه الأسئلة الثمان، تؤكد على أهمية سمعة المنظمة كهدف للعلاقات العامة؛ وأن كافة أنشطة العلاقات العامة وبرامجها إنما تسعى للارتقاء بسمعة المنظمة . فمن حيث **السؤال الأول**: نعم، يمكن إدارة سمعة المنظمة على ضوء المفاهيم الإدارية التقليدية فى إدارة المشروعات، لأن الإدارة هى الإدارة فى كل زمان ومكان .. استغلال الإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة .. فإذا كانت جملة أهداف المشروعات تحقيق الربح، فإن توجيه الامكانات المتاحة لتحقيق هذا الربح لن يتأتى إلا من خلال وجود سمعة طيبة لهذه المشروعات. والعكس أن الناس ستهجر التعامل مع المشروعات ذات السمعة غير الطيبة، ويصبح على العلاقات العامة فى هذه المشروعات أن تسعى بكل تكتيكاتها إلى التأكيد على السمعة الطيبة للمشروع الذى تنتمى إليه.

ولايقدح فى ذلك « أن أنصار هذه الفلسفة من الممارسين يقومون بأداء عدد كبير ومتنوع من الأنشطة التى يرون أنها ذات علاقة بسمعة المنظمة، ولكن ليس لديهم تعريف محدد يقدمونه بالإدارة العليا فى منظماتهم حول المقصود بسمعة المنظمة»[1].

---

(١) المرجع السابق. ص ٢٩.

ولانرى فى ذلك معنى حقيقى لنفى فلسفة إدارة سمعة المنظمة، لأن كلمة «سمعة» Reputation فى اللغة الإنجليزية تعنى(١): الرأى الذى يكونه الناس عن شخص أو شىء محدد، بسبب ماحدث فى الماضى.

والسمعة فى اللغة العربية هى: الصيت، أو مايعرف أو يشتهر عن شخص أو شىء ما، نتيجة تواتر تناقل قول، أو سلوك يتعلق به.

نريد أن نقول أن « السمعة » كلمة معروفة وسهلة فى كل اللغات لاتحتاج إلى تعريف وتحديد دقيق، لأنه ليست صعبة ، ومن ثم فإن نشاط إدارة العلاقات العامة الداعم أو المُحسِّن لسمعة منظمة أمر سهل ومفهوم.

أما بالنسبة للسؤال الثانى، فإن المنظمة الجادة تستطيع أن تسيطر أو تتحكم فى أغلب مكونات سمعتها، وإلا تستحق ماسوف يلحق بها من فشل وانهيار. ان نفى قدرة المنظمة على السيطرة على مكونات سمعتها لايمكن أن يكون مقبولاً فى مجال الصناعة أو التجارة أو أى نشاط كان . وما (الرقابة) كحلقة من حلقات العملية الإدارية فى أى منظمة إلا تأكيد على استمرار قدرة المنظمة على السيطرة على مكونات سمعتها سواء المالية، أو سلوكيات عمالها وموظفيها، وحتى سلعتها أو الخدمة التى تؤديها، ومن ثم وجدت سياسة الثواب والعقاب، وهو مايلزم الجميع (جميع العاملين) فيكونوا حريصين على سلوكياتهم وسمعتهم وسمعة المنظمة التى يعملون بها .

1- Longman, Dictionary of Contemporary english, third edition, longman group ltd, 1995, p.1208.

ومن ثم يكون من السهل على إدارة العلاقات العامة أن تسعى إلى تحسين سمعة المنظمة، وان تُعلن فورًا وبكل صراحة عن أى انحراف أو سوء سلوك يصدر من أحد أعضاء المنظمة، وماتم نحوه من إجراءات ترفضها المنظمة حتى لايلتصق بسمعتها أى سوء.

وإجابة السؤال الثالث ببساطة ، بالطبع لايمكن أن تعلن وظيفة العلاقات العامة (مسئوليتها) عن إدارة سمعة المنظمة، لأن هناك فارق بين أن تعلن العلاقات العامة عن إدارة سمعة المنظمة وإعلان مسئوليتها عن فشل أو نجاح المنظمة، فالعلاقات العامة تسعى من خلال أنشطتها المختلفة لتحسين سمعة المنظمة، شأنها فى ذلك شأن كل وظائف المنظمة الأخرى، ومن غير المعقول أن يكون فشل المنظمة أو نجاحها منسوبًا إلى جهة دون أخرى فالجميع مسئول عن النجاح أو الفشل . ومايمكن أن ينسب إلى مسئولية العلاقات العامة هو فشلها فى إدارة أنشطتها أو تنفيذ برامجها التى خططت لها من أجل تحقيق سمعة المنظمة وهذا أمر منطقى ومعقول.

ومن غير المعقول أن تترك أى منظمة لمدير العلاقات العامة منفردًا دور التخطيط الاستراتيجى بوصفه المسئول عن سمعة المنظمة، وإنما المعقول والمناسب أن تشركه ضمن فريق التخطيط الاستراتيجى للمنظمة ليتحمل جانبًا من خطة المنظمة ، وبما يتناسب مع قدرات وإمكانات وظيفة العلاقات العامة.

أما السؤال الخاص بكيفية إدارة سمعة المنظمة، فقد أجاب صاحب السؤال بنفسه، حينما يقول « إذا أخذنا فى الاعتبار أن إدراك أفراد جمهور

ما لسمعة منظمة ما هى عادة ماتكون انطباعات عقلية وعاطفية، أو هى الإدراك الكلى للمنظمة، وهو مايتطلب معرفة المكونات التى ينبنى عليها هذا الإدراك بشكل أكبر، مثل: الأداء المالى للمنظمة، واضطلاع المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحلى، ومدى رضا المستهلكين عن إنتاج المنظمة ... إلخ. وقد يكون على مديرى العلاقات العامة أن يبدأوا بدراسة سلوكيات الجماهير الأساسية نحو المنظمة، وتحديد المكونات التى تبنى عليها هذه السلوكيات والتى قد يكون من بينها سمعة المنظمة»[1].

إن ماتقوم به جميع إدارات (وظائف المنظمة ومن بينها بالطبع العلاقات العامة) هو الشفافية فى التعامل وهو أحد الاتجاهات فى الإدارة الحديثة والإعلان عن أى انحراف فى داخلها، اما من حيث أن إدراك السمعة هى انطباعات عقلية وعاطفية، فهذا هو مايجب أن يؤمن به كل ممارسى العلاقات العامة، ويعتمدون على جذب هذه الانطباعات بصورة إيجابية نحو اسم المنظمة وشعارها ومنتجاتها أو الخدمة التى تقدمها وهذه الانطباعات يمكن تحديدها (نجاحًا وفشلاً) من قيمة ماحققته المنظمة من مبيعات أو أرباح فى المنظمات الربحية، كما يمكن تحديدها فى المنظمات الخدمية من استطلاعات الرأى التى تحدد مدى رضاء الجمهور أو عدم رضاه عن نوعية الخدمة التى تقدم وكمها المطلوب.

وكذلك بالنسبة للسؤال الخامس: إنه بالفعل يجب أن يكون مفهوم أو فلسفة سمعة المنظمة هو الأكثر ملاءمة من منظور الإدارة، لأن سمعة

(١) المرجع السابق، ص ٣٠.

المنظمــة ترتبط بالـولاء للمنظمــة، فـإذا كـانت العــلاقـات التـجـاريـة بين المنظمـة وجـمـاهيـرها جيدة وتحـقـق لهم احتـيـاجـاتهم فى حدود السـعـر المناسب فـإن الـولاء لهـذه المنظمـة مـاهو إلا انعكاس للسـمـعـة الطيـبـة للمنظمـة، وبالتـالى يمكن أن تكون السـمـعـة أسـاسًـا لبناء اسـتـراتيـجـيـات المنظمـات، وليس صـحـيـحًـا أن مـفـهـوم السـمـعـة يرتبط أسـاسًـا بـالأفـراد الذين ليسوا على علاقات مباشرة مع المنظمة، بل العكس ان هذا المفهوم يرتبط تماما بهؤلاء الذين يحتكون مباشرة بالمنظمة طلبا للسلعة أو الخدمة، مثلها فى ذلك مثل مفهوم العلاقات التجارية الذى يرتبط أيضًا بالأفراد الذين ينتمون إلى الجماهير الأساسية للمنظمة، والعلاقات العامة توجه برامجها وأنشطتها مباشرة إلى هذه النوعية من الجماهير، ومن ثم تحقق لديهم سمعة المنظمة .

وأيضًا السؤال السادس - نعم لايمكن اعتبار السمعة هدفًا نهائيًا للمنظمـة، لأن بناء وإدارة عـلاقـات المنظمـة مع جـمـاهيـرها هو الهـدف الاستراتيجى الأساسى. فالسمعة هى أوسع الطرق لإدارة علاقات المنظمة مع جماهيرها.. ولايمكن إدارة علاقات المنظمة مع جماهيرها إذا كانت سمعتها غير طيبة بالطبع . وليس عيبًا قلة البحوث فى مجال إثبات وجود علاقة ارتباطية بين السمعة وسلوك الجماهير الأساسية للمنظمة بل المفروض أن نشجع على إجراء مزيد من البحوث العلمية فى هذا المجال لتحديد حقيقة موقف السمعة من سلوك الجماهير الأساسية للمنظمة.

وفيما يتعلق بالسؤال السابع : نقول أن إدارة سمعة المنظمة (كفلسفة) لاتحتاجه المنظمة التى تسعى إلى جذب جماهير جديدة فحسب، بل أنها

هامة أيضًا بالنسبة للمنظمات الراسخة التى تتعامل لفترة طويلة على أساس سليم مع جماهيرها وغيرها من المنظمات، لأن هذه السمعة يمكن فى أى وقت أن تتهدد بفعل فاعل (عمدًا) فى ظل المنافسة أو لأى غرض آخر.

وبالنسبة للسؤال الثامن والأخير، نعم لايوجد مرجع علمى فى العلاقات العامة يعرف العلاقات العامة على أنها إدارة بسمعة المنظمة، ولكن هناك العديد، إن لم يكن معظم هذه المراجع تؤكد على وجوب أن تتركز كافة أنشطة وبرامج العلاقات العامة على كسب سمعة المنظمة والعمل على تحسينها باستمرار، وهى بالتأكيد الفلسفة التى تدور من خلالها كل وظيفة إدارة العلاقات العامة، كأداة اتصال بين المنظمة وجماهيرها.

وأخيرًا، فإن ما أكدته بعض الدراسات (هيوتون) من أن أكبر خمسمائة شركة فى الولايات المتحدة الأمريكية تتبنى مفهوم وفلسفة إدارة السمعة وسوف تطوره فى المستقبل، ومن ثم توسع من مجال العلاقات العامة داخل المنظمات. اشارة لها مغزاها لدينا فى المجال الأكاديمى، وهو باختصار الاستعداد لاتجاه جديد فى العلاقات العامة سوف تتناوله العديد من البحوث والدراسات والمؤلفات فى مجال العلاقات العامة فى كل أنحاء العالم.

المبحث الثانى

أهداف العلاقات العامة ووظائفها

إذا كان الأصل أن الإنسان كائن اجتماعى بطبعه ويحتاج إلى التواصل الوجدانى مع الآخرلضمان استمرار الحياة، فإن المجتمعات الحديثة التى تكتنفها التغيرات السريعة فى نظم الحكم والسياسة والاقتصاد والثقافة تحتاج بصورة أكثر إلحاحًا إلى الاتصال والتفاهم المتبادل.

وتأتى العلاقات العامة لتصبح هى إحدى أهم أدوات أو آليات التوفيق بين قطاعات المنظمة المختلفة وجماهيرها فى المنظمات وبين وحدات المجتمع ومؤسساته على مستوى الدولة (الإدارة العامة)، للتنسيق بين مصالحه المختلفة تحقيقًا للمصالح العليا للمجتمع.

أ - أهداف العلاقات العامة:

إن الهدف الأسمى للعلاقات العامة هو تحقيق الإنسجام والتوافق بين المنظمة وجماهيرها. ومن وجهة نظر المنظمة فإن الهدف الأساسى للعلاقات العامة هو تحقيق أهداف المنظمة ذاتها، ومن وجهة نظر جماهير المنظمة فإن الهدف الأساسى للعلاقات العامة هو تحقيق مصالحهم، ومن هنا يأتى دور العلاقات العامة لتحقيق التوازن المطلوب بين المصلحتين.

وترتيبا على ماسبق، يمكن أن نحدد أهداف وظيفة العلاقات العامة المنظمات المختلفة فى إطار عدد من الأهداف المحددة، تسعى إلى تحقيقها ، ومن المهم أن نشير بداية أن الهدف الأسمى للعلاقات العامة يتمثل فى:

﴿ تحقيق الانسجام والتوافق بين المنظمة وجماهيرها ﴾

ويتفرع عن هذا الهدف الاستراتيجى لكافة إدارات أو وظائف العلاقات العامة، عددًا من الأهداف الفرعية نوجزها فيمايلى:

١ - بناء اسم المنظمة وسمعتها.

٢ - متابعة اتجاهات الرأى العام.

٣ - اعتماد الأساليب العلمية فى مجال الممارسة العملية.

٤ - كسب تأييد الجماهير والحصول على رضاء المجتمع .

ويرى أحد الخبراء أن ذلك يتحقق من خلال ثلاثة محاور أساسية[1]:

- جهود إيجابية لتحقيق الثقة بالمنظمة .
- العمل على حماية سمعة المنظمة.
- العلاقات الداخلية.

والتعمق فى هذه المحاور الثلاثة يوضح أن أهداف العلاقات العامة فى أى منظمة ترتكز على توجيه جهود ممارسيها فى تحقيق الإنسجام والتوافق المتبادل بين المنظمة وجماهيرها (الخارجية والداخلية) بهدف الوصول إلى الرضاء الكامل لكل من الطرفين.

ويمكن تقسيم هذه الأهداف الاستراتيجية على محورين أساسيين وهما:

1- Sam Black, Practical Public Relations, 4th ed., Pitman Publishing Limeted, London, 1976, pp.18-19.

المحور الأول : أهداف العلاقات العامة مع الجمهور الداخلى:

وتتمثل فى:

- بناء جسور من الثقة المتبادلة بين المنظمة وجمهور العاملين.
- العمل على رفع « الروح المعنوية» للعاملين من خلال تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة.
- العمل على تدفق المعلومات إلى جميع العاملين، التى توضح وتشرح كافة سياسات وخطط وقرارات الإدارة العليا بالمنظمة وتحديد وتعظيم دور العاملين فى إنجازها.
- نشر الوعى بين العاملين وتعريفهم بدورهم وأهميته فى كسب ثقة الجمهور الخارجى.
- تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا بشأن المشكلات والمواقف التى تعوق العمل أو تطوير نوعية المنتج أو الخدمة، أو بشأن سياستها وخططها الحالية والمستقبلية.
- التنسيق بين جميع قطاعات المنظمةوتسهيل تناقل المعلومات والخدمات فيما بينها فى سبيل تحسين نوعية السلعة أو الخدمة.
- التنسيق مع وحدة (إدارة العلاقات الإنسانية) بالمنظمة لحل مشكلات العاملين والمشاركة فى تحسين ظروف العمل المادية والنفسية والاجتماعية والثقافية، فى سبيل رفع أو تحسين الكفاءة الإنتاجية، أو الخدمات الجماهيرية.

المحور الثاني: أهداف العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي:

- تحسين سمعة أو صورة المنظمة الذهنية لدى جماهيرها، من خلال التقديم الجيد للمنظمة، مع شرح سياساتها وأهدافها فى المناسبات المختلفة.
- التعرف على أتجاهات الجماهير (الرأى العام) نحو المنظمة وماتقدمه من سلعة أو خدمة، ورفعها إلى الإدارة العليا (متخذ القرار).
- المشاركة فى حل مشكلات المجتمع فى إطار « المسئولية الاجتماعية للمنظمة» لترسيخ دور المنظمة وصورتها الطيبة لدى الجماهير.
- إمداد الإدارة بقطاعاتها المختلفة بالمعلومات اللازمة عن نوعية الجماهير وتطلعاتها، ومدى المواصفات المطلوبة فى السلعة أو الخدمة.

وعلى أية حال فإن مهمة تحديث وتنفيذ أهداف وظيفة العلاقات العامة فى أى منظمة من المنظمات، هى خطوة أساسية وأولية لعملية التخطيط للعلاقات العامة، وهى أيضاً مسئولية مدير أو مسئول العلاقات العامة بالمنظمة.

ب - وظائف العلاقات العامة:

يُقصد بوظائف العلاقات العامة عملية تحويل « الأهداف » إلى مجموعة من الأنشطة العملية التى تمارسها العلاقات العامة خلال العام.

وتثبت البحوث العلمية حقيقتين هامتين وهما[1]:

(١) طاهر مرسى عطية: فن وعلم العلاقات العامة، (القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩١)، ص٢٩.

١ - اختلاف وظائف العلاقات العامة من منظمة لأخرى، حتى لو كانت المنظمتان متماثلتان فى النشاط والحجم.

٢ - أن هناك عادة اختلاف بين الوظائف المحددة رسميًا لأفراد العلاقات العامة فى وصف الوظائف، وبين الوظائف التى يمارسونها بالفعل.

والخلاصة، أن مدير العلاقات العامة مسئول عن تحويل الأهداف التى حددها لوحدته (إدارته) إلى أنشطة تمارس يوميًا بكفاءة وفاعلية، وهذه الأنشطة (الوظائف) لاتخرج كثيرًا عما يلى[1]:

١ - تعريف الجمهور بالمنظمة، وشرح السلعة أو الخدمة التى تنتجها بلغة سهلة بسيطة بغية اهتمام الجمهور بها.

٢ - شرح سياسة المنظمة للجمهور، وشرح أى تعديل أو تغيير فيها، بغية قبول إياها وتعاونها معها.

٣ - مساعدة الجمهور على تكوين رأيه وذلك بمده بكافة المعلومات، ليكون رأيه مبنيًا على أساس من الواقع وأساس من الحقائق.

٤ - التأكد من أن جميع الأخبار التى تنشر على الجمهور صحيحة وسليمة من حيث الشكل والموضوع.

٥ - مد المنشأة بكافة التطورات التى تحدث فى الرأى العام.

٦ - حماية المنشأة ضد أى هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة عنها.

---

(١) حسن خير الدين: أصول العلاقات العامة، (القاهرة، مكتبة عين شمس، بدون تاريخ)، ص٣٧-٣٨.

٧ - تهيئة جو صالح بين المنشأة والأفراد، وبين الأفراد وبعضهم البعض داخل المنشأة.

٨ - إخبار الإدارة العليا للمنشأة برد فعل سياستها بين فئات الجمهور المختلفة.

٩ - بحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التى تهم الإدارة العليا ورفعها إليها.

١٠- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا وبالعكس.

١١- التأكد من أن أهداف المنشأة وأغراضها وأعمالها تلقى الاهتمام الكافى من فئات الجمهور المختلفة.

١٢- تعمل كمنسق بين الإدارات المختلفة فى المنشأة لتحقيق الإنسجام بين بعضها البعض، وبينها وبين الجمهور الداخلى والخارجى.

١٣- تعمل كمستشار شخصى لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع الأفراد فى المستويات الإدارية العليا.

جـ - العلاقات العامة ووظيفة التسويق:

يخلط البعض عن عمد أحيانًا، وعدم فهم أحيانًا أخرى بين وظيفة العلاقات العامة ووظيفة التسويق فى المنظمات الربحية. ويذهب الراغبون فى الخلط إلى التأكيد على أن العلاقات العامة ماهى إلا نشاط تسويقى أو ترويجى للمنظمة لدى الجماهير، ويذهب آخرون إلى إدماج وظيفة التسويق

فى وظيفة العلاقات العامة بادعاء أن نشاط العلاقات العامة أوسع مجالاً ويهدف إلى إرضاء كافة جماهير المنظمة (داخلية - خارجية).

ولحسم هذه الاشكالية، نقول أن التسويق « هو مجموعة من الأنشطة والأعمال المتكاملة تهدف إلى توفير السلعة أو الخدمة للعميل بالكميات والمواصفات المطلوبة وفى الزمان والمكان المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة».

وعلى الرغم من أن التسويق بهذا المعنى يشترك مع وظيفة العلاقات العامة فى الهدف وهو الوصول إلى الجماهير إلا أن التسويق من خلال الاتصال بالجماهير (العملاء) يهدف إلى توفير المعلومات للعميل واقناعه بشراء السلعة، أما العلاقات العامة فتهدف من خلال الاتصال بالجماهير (بنوعيها) إلى كسب ثقتهم وتأييدهم للمنظمة، فضلاً عن أن التسويق يمكن قياسه على أسس كمية كحجم المبيعات أو كميتها، بينما مقاييس نشاط العلاقات العامة من الصعب قياسها كميًا.

وهكذا يمكن إيجاز الفروق بين العلاقات العامة والتسويق فيما يلى:

١ - العلاقات العامة والتسويق، وظفتان هامتان فى المنظمة، ويسعيان إلى الاتصال بالجماهير، ولكنهما مختلفتان فى الأهداف والوظائف.

٢ - العلاقات العامة تتصل بالجماهير: **الخارجية** ممثلة فى العملاء والموردين وكل من له صلة بنشاط المنظمة، **والداخلية:** ممثلة فى جميع العاملين داخل المنظمة بدءًا من أعلى قيادتها، وانتهاءً بأصغر السعاة، بينما التسويق لايتصل إلا بجمهور العملاء.

٣ - الهدف النهائى للتسويق هو بيع السلعة أو ترويج الخدمة لدى الجمهور، بينما هدف العلاقات العامة هو كسب ثقة الجمهور وبناء صورة ذهنية طيبة للمنظمة.

٤ - وظيفة التسويق هى توفير السلعة أو الخدمة للعملاء، وتسليمها بالكميات والمواصفات المطلوبة ، بينما العلاقات تتنوع وظائفها فى الاتصال بالجماهير من خلال الحملات والمؤتمرات والمعارض ووسائل الإعلام لكسب ثقتها وترسيخ إيمانها بالمنظمة.

وعلى الرغم من هذه الفروق الجوهرية بين كل من الوظيفتين، إلا أن الشاهد أنهما يتجهان نحو الارتباط والتكامل، أكاديميًا وعمليًا، بسبب أهميتهما فى تحقيق مصالح المنظمة وخاصة المنظمات الربحية، وهذا ما أدى إلى ظهور مايسمى « العلاقات العامة التسويقية» Marketing Public Relations ، وهو مصطلح جديد بدء فى التردد منذ الثمانينيات من القرن الماضى، وتعرف العلاقات العامة التسويقية بأنها «عملية تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التى تشجع على الشراء، وارضاء المستهلكين من خلال النقل الصادق للمعلومات والانطباعات التى تعرف بالمنظمة ومنتجاتها، وربطها ورغبات واهتمامات ومصالح المستهلكين»[1].

وطبقًا « لكوتلر» يمكن أن تسهم العلاقات العامة التسويقية فى أداء المهام التالية:

- المساعدة فى إطلاق سلعة جديدة.

(١) نقلاً عن: راسم الجمال، وخيرت عياد: إدارة العلاقات العامة- المدخل الاستراتيجى، مرجع سابق، ص ٣٢.

- المساعدة فى إعادة بناء الصورة الذهنية لسلعة راكدة فى السوق.
- بناء الاهتمام بفئة سلعية (منتجات الألبان، الزيوت، مستحضرات التجميل ... إلخ.)
- التأثير فى مجموعات معينة ومستهدفة من الأفراد (من خلال تمويل بعض الأنشطة فى المجتمع، كمكافحة الادمان، وأطفال الشوارع مثلا).
- الدفاع عن السلع التى تواجه مشكلات عامة.
- بناء الصورة الذهنية للمنظمة التى تنعكس بشكل جيد على منتجاتها.

وإذا كنا نوافق على تبنى وجود فرع جديد للاتصال بالجماهير تحت مسمى العلاقات العامة التسويقية، فإننا لانوافق على إلغاء أودمج وظيفتى العلاقات العامة والتسويق، فلكل منهما دوره كما قدمنا.

د - العلاقات العامة والتسويق الاجتماعى:

غزت مفاهيم ومصطلحات الإعلام النشاطات الإنسانية المختلفة، ومن ذلك مصطلح «التسويق» الذى استخدم مقرونًا بالنشاط الاجتماعى، بدلاً من النشاط الترويجى للسلع والخدمات فظهر تعبير (التسويق الاجتماعى) كنشاط اتصالى يستهدف الترويج لأحد أو بعض المفاهيم الاجتماعية لتحسين مستوى معيشة الأفراد، أو مايمكن تسميته بتحسين « جودة الحياة».

وقد ظهر هذا المصطلح الجديد منذ بداية السبعينيات من القرن العشرين، والذى يستخدم فنون ومبادىء التسويق من أجل حل مشكلة اجتماعية أو غرس فكرة أو سلوك اجتماعى جديد، وهو كما يعرفه البعض بانه « الترويج للأفكار أو السلوكيات المنشودة اجتماعيا باستخدام مهارات ومبادىء التسويق »(١).

وهكذا يمكن استخدام التسويق الاجتماعى على مستوى أنشطة مختلف القطاعات والمؤسسات فى الدولة العصرية، وفى مقدمتها التعليم والصحة والأمن والثقافة والبيئة.. إلخ.

وقد عقد أول مؤتمر دولى حول التسويق الاجتماعى ببروكسل عام ١٩٧٥، ثم توالت بعد ذلك المؤتمرات التى تناولت الابداع فى مجال التسويق الاجتماعى أعوام ١٩٩٩، ٢٠٠٠، وحتى الآن.

ويمكن لإدارة العلاقات العامة فى أى منظمة أن تستخدم التسويق الاجتماعى لتحقيق أهدافها الحالية والمتوسطة والآجلة، سواء فى مجالات المنظمات الربحية من خلال مسئوليتها الاجتماعية» Social Responspility للمساهمة فى المشكلات الاجتماعية فى البيئة الموجودة بها وبما يدعم سمعتها وصورتها الذهنية بالمجتمع، كما يمكن للمنظمات الخدمية بطبيعة الحال أن تستخدم حملات التسويق الاجتماعى للمشاركة فى حل مشكلات المجتمع أو تغيير اتجاهات الجمهور نحو الخدمات التى تقدمها، ويدعم هذا الرأى ويؤيده أن التسويق هو جزء من استثمار طويل الأجل فى الصورة الذهنية للسلعة أو الخدمة أو اسم وشعار المنظمة.

---

(١) منى سعيد الحديدى، سلوى امام على: الإعلام والمجتمع. (القاهرة ، مكتبة الأسرة، مهرجان القراءة للجميع، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٤م)، ص ١٦.

ويفرق الباحثون بين التسويق الاجتماعى والتسويق التجارى، وفقًا للجدول التالى:

العنصر	التسويق التجارى	التسويق الاجتماعى
المنتج	مادى غالبًا (سلعة)	مادى أو غير مادى (سلعة - فكرة)
الثمن	نقدى	نقدى بسيط أو غير نقدى (محلول الجفاف - سلوك)
الربح	هدف أساسى	لتغطية التكلفة أحيانًا ولكنه ليس هدفًا لأن الهدف اجتماعى
المنافسة	شديدة	لاتوجد
خلق الطلب	بادعاءات شكلية	لتحسين جودة الحياة
الجمهور المستهدف	ذوى القدرة الشرائية	مستويات اجتماعية خاصة
فجوة المعرفة والسلوك	لايهتم بها	يهتم بها
صدق المعلومات وتفصيلاتها	عموميات	غزيرة ودقيقة
لمصلحة من	المنتج والموزع	الصالح العام
الموارد	ضخمة ومستمرة	محدودة ولزمن قصير

وتأخذ الآن عملية التسويق الاجتماعى شكل الحملات التسويقية، وهو عبارة عن جهد منظم يهدف إلى اقناع مجموعة مستهدفة من الجمهور بقبول أو تعديل أو الاقلاع عن بعض الأفكار والسلوكيات والاتجاهات، وتقوم بها جمعيات تطوعية، أو جهات رسمية، ولامانع من أن تقوم بها إدارة العلاقات العامة وخاصة فى المنظمات الكبرى.

وتركز معظم حملات التغيير الاجتماعى فى العصر الحديث على الأمور التى تتعلق بالمحافظة على الصحة العامة ورفاهية الأفراد، مثل حملات محاربة التدخين، ومنع تعاطى المخدرات، وحملات التغذية الصحية وترشيد استهلاك المياه والكهرباء وتنظيم الأسرة وتطعيم الأطفال ضد بعض الأمراض والفيروسات، ومحو الأمية.... الخ.

وهكذا تختلف نوعية كل حملة بحسب الهدف منها، فكل حملة تهدف إلى تحقيق هدف اجتماعى، وهذا الهدف قد يختلف فيما إذا كان معرفى، أو سلوكى أو قيمى.

فهناك حملات تستهدف (التغيير المعرفى) Cognitive Change بتزويد الأفراد بمعلومات معينة لزيادة وعيهم بقضية ما، مثل حملات التغذية الصحية، أو تجنب الاصابة بمرض ما.

وهناك حملات تستهدف (التغيير فى الفعل) Change in Action باقناع أكبر عدد من الأفراد للقيام بعمل معين خلال وقت محدد، مثل حملات التطعيم للوقاية من بعض الأمراض، والتبرع بالدم وغيرها.

أما حملات (التغيير فى السلوك) Behavioural Change وهى التى تحث الأفراد على تغيير بعض أنماط السلوك مثل حملات الاقلاع عن التدخين أو الحد من استهلاك المياه والكهرباء.. وغيرها .

كما يوجد نوع آخر من هذه الحملات يعرف باسم حملات (تغيير القيم) Values Change وتهدف إلى تغيير القيم والمعتقدات ، مثل حملات تنظيم الأسرة، وهى من أصعب أنواع حملات التسويق الاجتماعى.

الفصل الثانى

الأسس العلمية لوظيفة

العلاقات العامة

تمهيد:

استطاعت العلاقات العامة من خلال خبراؤها وممارسيها أن تستفيد من الطفرة العلمية التى شملت العديد من فروع العلوم الإنسانية ولاسيما فى أعقاب الحرب العالمية الثانية. فكانت علوم الإدارة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلوم الاتصال وغيرها من العلوم مناهل استلهم منها المهتمون بالعلاقات العامة الأسس والمبادىء التى طوعوها لبلورة وتأصيل علم العلاقات العامة.

وقد واكب ذلك انتشار المعاهد العلمية التى تخصصت فى مجال العلاقات العامة، وظهور أقسام وكليات لهذا العلم الجديد فى الجامعات والأكاديميات العلمية فى كثير من دول العالم. ومن ذلك معهد العلاقات العامة بجامعة بوسطن (١٩٤٧) ، وتحول بعد ذلك إلى معهد الاتصالات العامة، كما ظهر العديد من الدوريات العلمية المتخصصة فى العلاقات العامة، والتى مازالت تصدر حتى الآن ومن ذلك Public Relations Quarterly وأيضًا Public Relations Journal ، بالإضافة إلى الجمعيات والاتحادات التى تضم ممارسى المهنة وخبراؤها مثل جمعية العلاقات العامة الدولية International Public Relations Association وجمعية العلاقات العامة الأمريكية Public Relations Society of America [1].

وهكذا ترسخت وتعمقت عملية تقنين العلاقات العامة من الناحية النظرية، فضلا عن تطورها الشامل فى المجال العملى الميدانى، الذى

(١) على عجوة ، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ١٥.

أضفى على الوظيفة مزيداً من الأهمية والحيوية فى نجاح المنظمات المختلفة وتحقيقها لأهدافها.

والأصل أن العملية الإدارية للعلاقات العامة تمر وفقا لما استقر ع ليه خبراؤها بأربع مراحل أساسية هى: التخطيط، وجمع المعلومات، والمتابعة والتقويم، والاتصال.

وهى عملية تتم فى دائرة مستمرة لاتتوقف، فالمتابعة تفرز الايجابيات والسلبية، وتحدد المعوقات، التى تساعد على طرح التعديلات الجديدة على الخطة، التى تحتاج إلى مزيد من المعلومات، وهكذا دواليك.

ولكننا لانستطيع أن نقرر أن الأسس العلمية لممارسة مهنة العلاقات العامة يمكن أ ن تقف عند هذا الحد، فالعلاقات العامة كوظيفة إدارية داخل المنظمة، تحتاج إلى مزيد من التنظيم والترتيب والاعداد وفقًا لأصول وأسس الإدارة حتى يمكن أن تتوافق مع متغيرات العصر، وتفى بمسئولياتها ودورها فى دعم صورة المنظمة لدى الجماهير.

وترتيبًا على ذلك، نعرض فى هذا الفصل لعدد من أهم العناصر الإدارية الفعالة التى تسهم فى تطوير وتفعيل دور العلاقات العامة فى المنظمات، وهى:

- التخطيط.
- التنظيم .
- الاتصال.

المبحث الثالث

التخطيط للعلاقات العامة

اثبتت التجارب الإنسانية المختلفة، أن ممارسة أى نشاط بنجاح يتطلب (التخطيط)، أى الإعداد الجيد له مسبقًا. وبطبيعة الحال فإن وظيفة العلاقات العامة كنشاط إدارى داخل أى منظمة تحتاج إلى التخطيط لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

ولعلنا لسنا فى حاجة اليوم للحديث عن العقبات التى تحول دون تمسك بعض المنظمات بالتخطيط فى ممارسة أنشطة العلاقات العامة - والتى تحدثت عنها الكتابات السابقة فى مجال العلاقات العامة- لأن العصر الذى نعيشه لم يعد يقبل ذلك، وهو عصر ثورتى التكنولوجيا والمعلومات. فالعلاقات العامة كوظيفة إدارية مستمرة داخل المنظمة، صارت وظيفة أساسية وحيوية، فعملية العلاقات العامة لم تعد عملية عشوائية أو هامشية، وإنما هى عملية منظمة، تعتمد على التخطيط الفعال لتحقيق أهداف المنظمة.

والملاحظ أن التخطيط أصبح أحد الخطوات الهامة فى العملية الإدارية، فرغم اختلاف علماء الإدارة حول عدد الوظائف الإدارية، إلا أن وظيفة التخطيط هى الوحيدة التى يتفق عليها معظم هؤلاء العلماء. فالتخطيط هو الوظيفة ذات الأهمية الأعظم بين وظائف الإدارة المختلفة، ويرجع ذلك إلى أن جميع الوظائف الأخرى تعتمد على ماتنتهى إليه وظيفة التخطيط.

ويعظم من أهمية التخطيط فى العصر الحديث ماتتيحه الآن التقنيات التكنولوجية من تيسير وتسريع للمعلومات، والتقدم الملحوظ فى وسائل الاحصاء ونظم المعلومات، والتقدم المنهجى فى أساليب التخطيط، وذلك مما يساعد القيادات العليا فى المنظمات المختلفة عن حسن التنبؤ بتطورات المستقبل، وقيادة المنظمة إلى مرفأ التقدم والنجاح.

والتخطيط عملية ذهنية وقدرات فكرية - كما سيتضح لنا من خلال هذه الدراسة - تعتمد على الخبرات العلمية والعملية معًا، وتتعامل مع الحقائق بهدف الوفاء بالاحتياجات والوصول إلى الأهداف.

والواقع أن أى نشاط هادف للعلاقات العامة، لايمكن أن يتحقق إلا باعتماده على التخطيط الناجح لتحقيق فائدته القصوى. فلابد من رسم خطة إذا ماكان الهدف هو الاستثمار الأمثل للعلاقات العامة، ويشبه ذلك التصميم الهندسى قبل تشييد أى بناء، فالتخطيط نشاط إدارى يعتمد بالأسس على الإلمام العميق بالمؤسسة، وظروفها المحيطة، وبأهدافها وبالوسائل المتاحة لتحقيق تلك الأهداف.

إن التغيير السريع والمتلاحق فى النظم والقوانين الحاكمة لآليات المجتمع المعاصر جعل المنظمات فى حاجة ماسة للتخطيط مقدمًا، لمعرفة أين نحن الآن؟ وأين سنكون بعد فترة معينة من الزمن ؟ كما أنها فى حاجة أيضًا لتوقع التغيرات التى سوف تحدث مستقبلاً من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية والمعلوماتية التنظيمية والإدارية التى

ستؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر وقبل أن تحدث بوقت كاف لتحصل على الفرصة المناسبة لاتخاذ القرار الفعال.

إن نظام التخطيط الجيد يعطى منظمات اليوم الإحساس بما يجرى حولها، وتعمل كنظام تغذية مرتدة للمعلومات فى المنظمة لمساعدتها على التأقلم مع التغيرات الجارية.

والعلاقات العامة - كوظيفة إدارية ضمن الوظائف الإدارية المختلفة للمنظمة - تخضع لمتطلبات التخطيط، وتمثل خطة العلاقات العامة جزءًا من الخطة الشاملة للمنظمة تتكامل مع بقية الخطط الجزئية للوظائف الإدارية الأخرى كالإنتاج والتمويل والتسويق والأفراد(١).

أ - مفهوم التخطيط فى مجال العلاقات العامة:

تخضع العلاقات العامة - كوظيفة إدارية ضمن الوظائف الإدارية المختلفة داخل أى منظمة - لمقتضيات التخطيط، على أنه يجب أن نلاحظ أن عملية تخطيط العلاقات العامة تأتى فى إطار عملية التخطيط الشاملة التى تهتم بها المنظمة، وتتكامل مع عمليات التخطيط الجزئى للوظائف الإدارية الأخرى كالإنتاج والتسويق والشئون المالية والأفراد... إلخ.

لقد أصبحت العلاقات العامة نشاطًا هادفًا، لايمكن أن يتحقق إلا من خلال التخطيط بمفهومه العلمى، فلابد من صياغة خطة متكاملة إذا كانت هناك قناعة كاملة بالاستثمار الأمثل للعلاقات العامة. ويتوقف نجاح العلاقات العامة فى تحقيق أهدافها، على الاستراتيجية التى وضعت

---

(١) حمدى شعبان: التخطيط للعلاقات العامة، (القاهرة: بدون ناشر، ٢٠٠٥)، ص٤.

لبلوغ تلك الأهداف، وعلى ذكاء الحملات الإعلامية التى تترجم هذه الاستراتيجية.

وإذا كان التخطيط فى جملته مجموعة من المراحل والخطوات التى تتيحها الإدارة لمواجهة ظروف المنظمة خلال فترة زمنية مستقبلية، فإنه من المنطقى أن يبدأ بالتفكير ومحاولة (التنبؤ) بما يمكن أن تكون عليه ظروف المنظمة وأحوالها خلال هذه الفترة المستقبلية، مع الأخذ فى الاعتبار بالظروف والمتغيرات البيئية المحيطة التى يمكن أن تكون لها تأثيراتها على طبيعة المنظمة فى المستقبل، وكذلك توفير الامكانيات والموارد والجهود البشرية اللازمة لتنفيذ هذه الخطة.

ويحقق التخطيط للعلاقات العامة المزايا التالية :

١ - الابتعاد عن عشوائية الأداء، أو مايُطلق عليه العمل وفق سياسة (رد الفعل)، « ولعل أخطر مايواجه مهنة العلاقات العامة بالذات هو تحكم الضغوط اليومية فى وقت القائمين عليها مما لايترك لهم الفرصة للتفكير التخطيطى أو النظرة المستقبلية» [١].

٢ - تخطيط نشاط العلاقات العامة يؤدى إلى تبنى برنامج متكامل، يتوافق مع استراتيجية المنظمة ومرتبط بأهدافها، مما يؤكد قدرة إدارة العلاقات العامة على المساهمة الإيجابية فى أداء المنظمة، ويؤدى من جهة أخرى إلى كسب تأييد إدارة المنظمة وثقتها فى وظيفة العلاقات العامة.

---

(١) سمير حسين: العلاقات العامة، (القاهرة، د.ن ناشر، ١٩٨٤)، ص ١٧٠.

٣ - التحديد الدقيق للموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة وحُسن استخدامها وتوجيهها.

٤ - يؤدى تخطيط أنشطة العلاقات العامة إلى امكانية التنبؤ بالمشكلات والمتغيرات البيئية التى يتوقع حدوثها. ومن ثم تخطيها وتقليل أو تحجيم أثرها إلى أدنى حد ممكن.

٥ - يبرز التخطيط أهداف العلاقات العامة بوضوح مما يساعد موظفى الإدارة على تفهمها ويسعون إلى تحقيقها، وتنفيذها عن قناعة، وفى التوقيت الزمنى المُحدد لها.

٦ - يُسهل التخطيط مهمة مدير العلاقات العامة، فى اتخاذ القرارات والتوجيه والرقابة والتقييم والتقويم.

٧ - تفعيل عملية الاتصال (الداخلى) حيث تنساب المعلومات عن الأهداف والأنشطة والوسائل من خلال كافة قنوات الاتصال وفى كل الاتجاهات بين القيادات والمرؤوسين فى إدارة العلاقات، وبينها وبين الإدارات الأخرى فى المنظمة.

٨ - تأكيد ثقة الجمهور بالمنظمة من خلال الاتصال (الخارجى) حيث تُعد خطة العلاقات بمثابة وعد للجمهور بالتزام إدارة العلاقات بكسب رضاه ومراعاة وجهة نظره[١].

---

(١) محمد منير حجاب • سحر محمد وهبه: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، (القاهرة، دار الفجر، ١٩٩٢)، ص ١٥٢.

ولاشك أن أهمية التخطيط للعلاقات العامة قد ازدادت فى العصر الحديث، ولاسيما مع توافر المردودات الإيجابية لثورتى التكنولوجيا والمعلومات، والمعطيات التقنية التى تمد عملية التخطيط بالمعلومات والآليات التى تُفّعل من عملية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة. وكمثال بسيط على ذلك فإن توافر التجهيزات الالكترونية من أجهزة الحاسب الالكترونى وملحقاته، والنهائيات الطرفية للإدارات والوحدات الفرعية لإدارة العلاقات، وبينها وبين الإدارات الأخرى بالمنظمة يُسهم فى تسريع وتفعيل الأداء وتحقيق المراحل الزمنية المختلفة لخطط العلاقات العامة.

هذا فضلاً عن أن تنظيم عملية توصيل المعلومات الكافية للجماهير يؤدى إلى توافر الخلفيات الكاملة التى تسمح بتفسير أية قرارات تتخذها الإدارة، مما يؤدى إلى حمل الرسالة الإعلامية إلى النوعيات المتعددة للجمهور.

ولتحقيق فعالية التخطيط وترشيده فى مجال العلاقات العامة، يُشير خبراؤها إلى أهمية أن تتناول الدراسات المستمرة العديد من الاعتبارات والمتغيرات المحيطة بالمنظمة - وجماهيرها على النحو التالى [1]:

١ - **نظرة باحثة إلى الخلف:** للتعرف على العوامل التى قادت إلى الموقف المطروح للدراسة.

1- Cutlip and Center: Effective Public Relations, 6th edition, 1985, p.233.

٢ - نظرة متعمقة إلى الداخل: للتعرف على الحقائق والآراء التى يجب أخذها فى الاعتبار عند التخطيط على ضوء أهداف المنظمة .

٣ - نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة: لدراسة المواقف التى تعرضت لها المنظمات التى تمارس نشاطًا شبيهًا بنشاط المنظمة مع دراسة الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة.

٤ - نظرة طويلة جدًا إلى الأمام: حيث يمكن التعرف على أهداف المنظمة، والعمل على وضع خطط العلاقات العامة التى تتوافق مع هذه الأهداف، والعمل على تنفيذها .

ب - مقومات التخطيط الجيد للعلاقات العامة:

يمكن رصد مجموعة من المقومات أو الدعائم التى يجب توافرها - عند التخطيط للعلاقات العامة - حتى يتحقق النجاح لخطة العلاقات العامة، ومن هذه المقومات.

(١) الحصول على تأييد الإدارة العليا: وتتمثل أهمية ذلك فى أن قناعة إدارة المنظمة بدور ووظيفة العلاقات العامة هو (القوة الدافعة) لخطة العلاقات العامة الذى يوفر لها الدعم المعنوى والثقة بين الوظائف الأخرى بالمنظمة.

وافتقاد هذا التأييد يؤدى إلى عدم توفير المخصصات المالية والبشرية اللازمة فضلاً عن عدم تعاون الوحدات الإدارية الأ خرى داخل المنظمة مع إدارة العلاقات العامة، والإحباط الذى يلحق بالعاملين فى العلاقات العامة أنفسهم مما يضعف من درجة مساهمتهم فى تنفيذ الخطة.

(٢) التكامل والشمول: ويُقصد (بتكامل) خطة العلاقات العامة عدم تعارض خططها أو برامجها الفرعية مع الخطة ا لاستراتيجية لها. حيث يؤدى ذلك إلى تحقيق الأهداف المطلوبة دون حدوث أى تضارب أو تناقض بينهما.

كما يقصد (بالشمول) ضرورة تغطية خطة العلاقات العامة لجميع اوجه النشاط، فأى خلل أو إهمال فى تخطيط أحد هذه الأنشطة سوف يؤثر على درجة فعالية الخطة، وفقدان درجة التناسق والتوازن بين اجزائها.

(٣) المشاركة الجماعية فى إعداد الخطة: لايكفى مجرد توفير الامكانات (المادية) لنجاح الخطة، بل يجب الاهتمام (بالامكانيات البشرية) ليس من حيث توافر الكم والنوع المطلوب لتنفيذ الخطة فحسب، بل وجوب مشاركة هؤلاء فى إعدادها وتنفيذها.

ويتحقق ذلك بالتعرف على الآراء والمقترحات التى يقدمها جميع العاملين، مما ينمى لدى الأفراد – على المستوى التنفيذى- الشعور بالمسئولية، ويزيد من درجة حماسهم.

كما أن طبيعة وظيفة العلاقات العامة تتسم بالتنوع مما يتطلب خبرات ومعارف متنوعة لاتتوافر فى فرد واحد، ومن ثم يجب أن يشترك فى تخطيط أنشطة العلاقات العامة مجموعة من الأفراد ذوى الخبرات المتعددة.

(٤) الأزمات الفورية وأثرها على التخطيط طويل الأجل: يلعب الزمن دورًا هامًا فى آداء وظيفة العلاقات العامة، حيث تتعامل مع الأحداث بصورة فورية. فيجب توفير الزمن الكافى لإجراء الدراسات المبدئية، التى تتضمن سلامة ودقة التنبؤ والتقدير، كما يجب وضع جدول زمنى لمراحل تنفيذ الخطة، من خلال تحديد الوقت الكافى لكل مرحلة يتاح تحقيق الأهداف المطلوبة.

وتظهر أهمية تحديد التوقيت المناسب لخطة العلاقات العامة فى ضرورة مواكبة الأحداث (أثناء تنفيذ الخطة) بمعنى الا تتأخر هذه الخطة أو تسبق الأحداث التى وضعت من أجلها.

ويرتبط بهذا العنصر أيضا أهمية الالتزام بالتنسيق الزمنى عند استخدام عدة وسائل إعلام فى تنفيذ الخطة لكى تضمن زيادة درجة تأثيرها، وضرورة تفسير مواقف المنظمة للجمهور فى الوقت المناسب. وأخيرًا فإنه يجب أن يتناسب زمن تنفيذ الخطة مع طبيعة أهدافها. بمعنى أن الخطة قصيرة الأجل مثلاً تفقد أهميتها لوحققت فى زمن طويل نسبيًا، فمن المعروف أن الأحداث التى تعد أساسية اليوم، تفقد أهميتها بإنقضاء الزمن الذى أعدت من أجله.

(٥) توفير درجة مناسبة من المرونة: إذا كانت القاعدة الأساسية فى التخطيط هى:

الثبات والأستقرار، إلا أن هذا لايعنى عدم توفير درجة من المرونة لخطة العلاقات العامة، لأن المستقبل يتسم بعدم التأكد (الظروف البيئية

المحيطة) ويُقصد بالمرونة هنا قدرة الخطة على استيعاب أى تعديلات تطرأ لمواجهة الظروف المتغيرة. على أن يكون ذلك فى أضيق الحدود.

(٦) الاستمرار والتركيز والسيطرة: ويُقصد بعنصر (الاستمرار) التأكيد على أن العلاقات العامة وظيفة مستمرة، ومن ثم تتوزع أنشطة الخطة على مدار العام، لتضمن الاتصال الدائم بالجمهور وتفسير الأحداث الجارية أولاً بأول حتى نقلل من درجة مقاومته لهذه الأحداث، لأن الإنسان عدو ماجهل.

أما (التركيز) فيشمل التركير على الجمهور الفعلى للمنظمة، واستخدام أنسب الوسائل الاتصالية التى تتفق مع خصائص الجمهور. أما عنصر (السيطرة) فيمكن أن يتحقق من خلال استخدام وسائل إعلام بصورة مكثفة كاستخدام المساحات الكبيرة والأوقات الطويلة مما يزيد من أثر وفعالية الحملة الإعلامية.

(٧) توفير الامكانات المادية والبشرية: لايمكن أن تحقق خطة العلاقات العامة النجاح المطلوب، دون أن يتوفر لها الاعتماد المالى الذى يُمكن بواسطة وضع البرامج موضع التنفيذ. ويلاحظ أن حجم هذا الاعتماد يتناسب مع حجم الأهداف المقررة فى الخطة.

كذلك يجب أن تتوافر القوة البشرية المطلوبة من حيث الكم والنوع، فلايقتصر الأمر على التحديد الكمى لهؤلاء الأفراد، بل يجب الحرص على توفير المواهب والأفراد ذوى البصيرة والقدرة على التحليل، والخبرات الفنية المختلفة.

جـ - أنواع خطط العلاقات العامة:

تتنوع خطط العلاقات العامة باختلاف المعيار الذى يتم من خلاله صياغة خطة العلاقات العامة، حيث تتعدد هذه المعايير وفقًا لما يلى:

١ - خطط العلاقات العامة وفقًا للمعيار الزمنى:

حيث تنقسم إلى:

- **خطط طويلة المدى:** وهى التى تغطى خمس سنوات فأكثر، وهى غالبًا مايطلق عليها الخطط الاستراتيجية للعلاقات العامة . وبصفة عامة فهى تتضمن تحديد الأهداف بعيدة المدى، والتى تستطيع من خلالها العلاقات العامة الاستعداد لكافة الفرص الحصول عليها فى المستقبل البعيد، وهى فى ذاتها وسيلة لقياس مدى نجاح إدارة العلاقات العامة فى تحقيق أهدافها.

- **خطط متوسطة المدى:** وهى التى توضع لتغطى سنة واحدة فأكثر، وتتضمن تحقيق بعض الأهداف الفرعية.

- **خطط قصيرة المدى:** وهى التى تغطى سنة فأقل، وهى تُعد عادة لتغطية موقف خاص أو هدف قصير المدى.

٢ - خطط العلاقات العامة وفقًا لمعيار نطاق الخطة:

حيث تنقسم إلى:

- **خطط رئيسية:** وهى التى تحدد مكونات ومسارات الخطط الفرعية. وتعمل الخطة الرئيسية على تحديد البرامج والسياسات الرئيسية التى

تحقق الأهداف الشاملة للعلاقات العامة. مثل تحسين علاقات المنظمة بجماهيرها، وبالتالى تكون الخطة الرئيسية مُعبرة عن فلسفة الإدارة العليا، وسياسة المنظمة.

- **خطط فرعية:** تختص كل منها بنطاق محدد - فرع أو قسم للإدارة- مثل خطة إدارة البحوث، وخطة إدارة الإعلان، وخطة إدارة الإعلام... إلخ. ويُشار إلى أهمية التكامل بين الخطة الرئيسية والخطط الفرعية، وأهمية التنسيق بينها حتى تتجنب أى شكل من أشكال الازدواج أو التضارب.

٢ - خطط العلاقات العامة وفقًا لمعيار الهدف:

وتنقسم إلى:

- **خطط وقائية:** وهى التى تقوم على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة تستهدف غايات بعيدة، وتدور فى محيط إقامة علاقات ودية بين المنظمة وجماهيرها. وهذا النوع من الخطط يستهدف تجنب الأخطار قبل وقوعها، ورصد أسبابها وتلافيها قبل حدوثها بزمن كاف، وبذلك يمكن الوقاية منها.

ويمثل هذا النوع من الخطط البرنامج العام الدائم الذى تتولاه إدارة العلاقات، ويشمل كل العاملين، ويصل إلى جميع أفراد الجمهور، وذلك لضمان استمرار العلاقات الطيبة بين المنظمة وجمهورها الداخلى والخارجى. حيث تشمل الخطط الوقائية توفير الظروف المناسبة من الناحيتين المادية والمعنوية وفحص الشكاوى، ورفع المستوى الفنى

والثقافى للعاملين وإصدار المـواد الإعلامية، وتحسين وسائل الاتصال والمشاركة فى المناسبات المختلفة والمحاضرات والندوات والمعارض.

- **خطط علاجية:** وهى التى تعد لمواجهة موقف طارىء أو ظروف استثنائية تهدد المنظمة وتؤثر فى سمعتها. ويطلق عليها البعض خطط الأزمات والكوارث ، فهو تخطيط يتسم بالحكمة، ويقف متأهبًا للنزول إلى الميدان لمواجهة أزمة أو موقف مفاجىء.

وهـذا يعنى أن الخطط العلاجية تبدأ بعد حدوث مشكلة أو أزمة وذلك لمعالجة الآثار المترتبة عليها. ويفضل أن يكون هناك إعداد مبدئى (مُسبق) لما قد يحدث من ظروف طارئة على أن تبدأ هذه الخطة عملها لمواجهة الأزمة ، بعد مواءمتها أو تكيفها لتتناسب وطبيعة الموقف الفعلى.

وتتسم هذه الخطط بالسرعة والحسم ومن أمثلتها الخطط الخاصة بمواجهة أزمات الطيران، والمناجم، والكوارث الطبيعية، وغيرها حيث يتطلب الأمر تحرك قيادات المنظمة وكبار المسئولين لعلاج الموقف وإصدار بيان لوسائل الاعلان تُعلن فيه المنظمة عن موقفها وتعاطفها مع الضحايا، وإعلان الحقائق المتاحة بوضوح دون إخفاء أو مبالغة، والإجراءات التى اتخذت لعلاج الموقف وضمان عدم تكراره.

كما تشمل هـذه الخطط مواجهة الشائعات والحملات الإعلامية المضادة وذلك من خلال دراسة وتحليل الموقف واختيار البدائل المختلفة.

ويُشار أخيرًا على هذه التقسيمات لأنواع خطط العلاقات العامة هى لأغراض الدراسة والشرح والبيان، لأن وظيفة العلاقات العامة وظيفة مستمرة ومُتجددة ومرنة ، والتخطيط اللازم لها يجب أن يكون متسمًا بنفس السمات حتى يتناسب مع طبيعة المشكلات التى تتعامل معها، كما أن هذه التقسيمات متداخلة، فالتخطيط الواقائى مثلاً قد يكون على مستوى إدارة العلاقات ككل، أو على مستوى أحد فروعها أو أقسامها، والخطة الموضوعة قد تكون متوسطة أو قصيرة المدى... وهكذا.

د - مستويات ومراحل التخطيط للعلاقات العامة:

يمكن تحديد مستويات التخطيط للعلاقات العامة فى مستويين:

المستوى الأول: المستوى الاستراتيجى:

حيث يكون مدير العلاقات العامة مسئولاً بصفة عامة - ضمن قيادات المنظمة - عن التخطيط للسياسة العامة للمنظمة، كما أنه مسئولاً بصفة خاصة - بوصفه مديرًا للعلاقات العامة - كوظيفة متخصصة عن وضع الخطة العامة أو الاستراتيجية لها.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجى للعلاقات العامة تحديد الأهداف على ضوء السياسة العامة للمنظمة، وسياسات الإدارة الأخرى، وتحليل الموقف الراهن والظروف البيئية، مع رصد التغيرات المحتملة فى كل هذه الظروف.

فمدير العلاقات العامة مسئول عن إعداد خطة استراتيجية عامة لإدارته خلال السنوات القادمة (٥ - ١٠ سنوات) تكون بمثابة الدستور أو

المرجع الأساسى الذى يستند إليه وتعمل فى هديه أو فى إطاره كافة أنشطة العلاقات العامة.

المستوى الثانى : التخطيط البرامجى أو عملية العلاقات العامة:

وهو التخطيط الذى يتضمن تنفيذ السياسات والإجراءات والأنشطة التى يلزم القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة. فخطة العلاقات العامة هنا أو برنامجها هو تفصيل الخطة تفصيلاً دقيقًا لتصبح معدة للتنفيذ.

ومن المسلم به أن عملية العلاقات العامة (خططها) لايمكن أن تبدأ من فراغ وإلا انتهت على فراغ، فكل منظمة مهما كان حجمها أو تخصصها لها أهدافها، ولها قدراتها وامكانياتها، ومن ثم وجب تخطيط نشاط العلاقات العامة لها على هدى تلك الأهداف والامكانات.

لايمكن أن توجد خطة ثابتة أو شكل محدد لخطة العلاقات العامة تصلح لتطبيقها فى كل مكان وزمان. فقد علمنا أن ذلك أمرًا غير منطقى فى مجال التخطيط بصفة عامة، وهو بالتالى مستحيل بالنسبة لوظيفة العلاقات العامة وهى وظيفة ديناميكية ومرنة تقوم على الاتصال بأنواع مختلفة ومتعددة من الجماهير فهى وظيفة فى حالة حركة وتفاعل مستمر.

وقد اجتهد الكثير من الباحثين فى اقتراح نماذج تسهم فى تحديد خطوات أو مراحل التخطيط للعلاقات العامة، التى تضعها فى خطوات منتظمة أو تسلسل منطقى يرمى فى النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة[1].

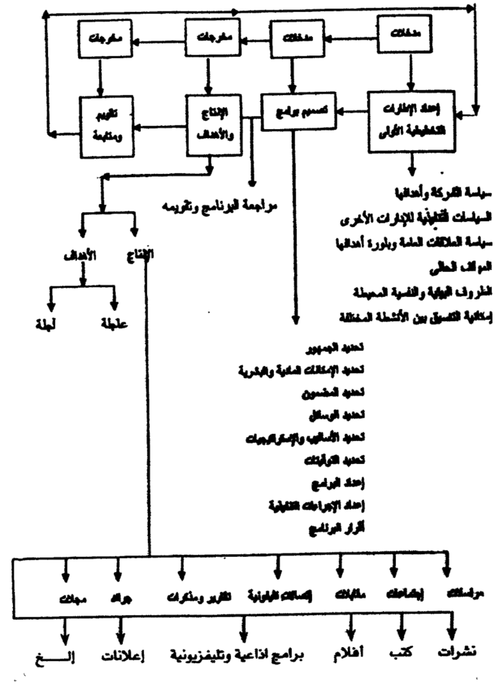
(١) انظر: حمدى شعبان، التخطيط للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ٧٠-٧٣.

وبصرف النظر عن النماذج المختلفة التى عرض لها الباحثين، أو النماذج العملية التى طبقتها بالفعل إدارات العلاقات العامة فى المنظمات الكبرى، يمكن أن نحدد الخطوات الأساسية لعملية التخطيط للعلاقات العامة فيما يلى:

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الأهداف:

يؤدى التحديد المحكم والدقيق لأهداف برامج أوخطط العلاقات العامة إلى جودة عملية التخطيط وعادة مايتم البدء بتحديد الأهداف بعيدة المدى، ثم يتم تحويلها بعد ذلك على مجموعة من الأهداف الفرعية التى تنفذ خلال فترات قصيرة ومحددة.

نموذج مراحل التخطيط للعلاقات العامة (المصدر :المداخل الأساسية للعلاقات العامة ص١٦٤)



شكل رقم (١)

وعادة أيضًا ماتختلف أهداف العلاقات العامة بعيدة المدى باختلاف طبيعة المنظمة، ومن ثم يجب أن تساير أهداف العلاقات العامة الأهداف الرئيسية للمنظمة بحيث تعمل على المشاركة فى تحقيقها.

وعند تحديد الأهداف يجب أن تراعى مجموعة من العوامل على النحو التالى:

- التفرقة بين الأهداف الطويلة أو المتوسطة أو القصيرة الأجل، وربطها ببعضها البعض بما يتيح تنفيذ كل أنواع الأهداف فى المدد الزمنية المحددة.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بما يتيح امكانية قياس النتائج، فضلاً عن ضرورة كونها واضحة وصريحة ومفهومة.
- ضرورة أن تكون الأهداف واقعية وعملية من حيث قابليتها للتحقيق وامكانية تنفيذها.
- من الأمور الحيوية أن ترتبط أهداف العلاقات العامة بأهداف المنشأة ككل، بل أن أهداف العلاقات العامة هى فى الواقع وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المنشأة خاصة فيما يتعلق بتكوين السمعة الطيبة والصورة الذهنية المتميزة للمنشأة لدى المستهلكين وخلق الروابط القوية بين المنشأة وجماهيرها داخليًا وخارجيًا.

وبصفة عامة - أثبتت الدراسات الميدانية- أن أهداف المنظمة ينبغى أن تتسم بالواقعية والوضوح والتحديد الدقيق وأن تراعى ماتتطلبه من جهد

فعال وأفراد لوضعها موضع التنفيذ. كما أنه من الضرورى أن نميز بين **الأهداف الرئيسية** التى تعكسها الخطة وبين **الأهداف الفرعية** التى تسعى إلى تحقيقها البرامج المنبثقة عن تلك الخطة. ويجب أن يكون واضحا أن كل هدف رئيسى لابد وأن يتم تحليله على أهداف فرعية محددة لكى يمكن الوصول إلى تحديد الأنشطة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف(١).

ومن الناحية الواقعية يتم « تحديد الهدف» بعد مسح وتحليل العناصر المكونة للموقف أو المشكلة، ومن ثم قد يكون الهدف هو مواجهة المشكلة التى تم رصدها، أو قد يكون هو خلق علاقة مُثمرة مع إحدى فئات الجمهور، أو دعم هذه العلاقة وكسب تأييد قطاع جديد من قطاعات الجمهور.

ومن شروط التحديد السليم للهدف، التعرف الدقيق على الامكانات المتاحة، التى ستسخر لتنفيذه، وفى ضوء الاتجاهات الحالية والمتوقعة للجمهور.

ويُشير البعض إلى إمكانية حصر الأهداف الرئيسية للعلاقات العامة فيما يلى(٢):

- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى جماهيرها.
- العمل على تحسين مصالح الجمهور الداخلى.
- مراعاة مصالح الجمهور الخارجى.

---

(١) على عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة. مرجع سابق، ص ١٣٢.

(٢) إبراهيم الطخيس، عماد الجريتلى: العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى، (الرياض، مطابع الشرق الأوسط، ١٤٠٤هـ) . ص ٢٢١.

- الموازنة بين مصالح المنظمة ومصالح جمهورها فى إطار الصالح العام.

بينما يرى البعض الآخر أن هناك عددًا من الأهداف المشتركة للعلاقات العامة فى معظم المجتمعات من أبرزها وأكثرها شيوعًا[1].

- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة.
- ترويج المبيعات أو تنشيط الخدمات.
- كسب تأييد الجمهور الداخلى.
- الفوز بثقة المجتمع الخارجى.

ولما كان الهدف هو النتيجة التى يُراد الوصول إليها فإن هذه النتيجة ينبغى أن توضع فى صورة كمية أو نوعية ويُحدد الزمن الذى يجب أن يتم تحقيقها خلاله. ومتى تم تحديد الهدف بهذه الكيفية، ويجب على الإدارة (المخططين) التأكد من أنه واضح لدى جميع العاملين ومفهوم ومرغوب من جانبهم حتى يتسنى إنفاذه أو بلوغه بنجاح كبير.

المرحلة الثانية: مرحلة تصميم البرنامج:

عندما تصبح الأهداف واضحة ومحددة تحديدًا دقيقًا، يكون على المسئولين صياغة أو إعداد برنامج يضمن تحقيق هذه الأهداف- فى الزمن المُحدد لها - بكفاءة وفعالية. ويُطلق على هذه العملية (تصميم البرنامج).

---

(١) على عجوة: الأسس العملية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ١٣٥.

وطبقًا لهذه المرحلة فإنه يتم تحويل الأهداف التى حددتها إدارة العلاقات العامة إلى مجموعة من السياسات أو الإجراءات التى يمكن بواسطتها تنظيم علاقة المنظمة بجمهورها، أى أن هذه المرحلة يتم فيها تحويل الأهداف إلى مجموعة من الآليات (برنامج) تُنفذ من خلالها المنظمة على جماهيرها النوعية وهى مايُطلق عليها البعض عملية رسم السياسات.

وتشمل هذه المرحلة بحث وتحديد العناصر التالية:

(١) تحديد الجمهور:

فسياسة العلاقات العامة تستهدف دائمًا الوصول على جماهير نوعية تتعامل مع المنظمة سواء بالداخل أو الخارج، الأمر الذى يقتضى ضرورة أن تتوافر لدى مسئولى العلاقات العامة ملفات شاملة للبيانات التفصيلية عن نوعية هذه الجماهير وتقسيماتها الديموجرافية (السكانية)، والاجتماعية المختلفة (النوع، السن، الحالة... إلخ)، حتى يمكن تحديد الفئات التى ستوجه إليها جهود العلاقات العامة، والوسائل الفعالة التى تمكن الإدارة من تحقيق رسالتها[١].

فالهدف من تحديد الجمهور هو الوصول إلى الفئات التى لها علاقة بأهداف المنظمة .. كما أن عملية التحديد هذه توفر الكثير من الجهد والنفقات لأنها تركز على الهدف مباشرة[٢]. ويحقق بالتالى هذا التحديد المواءمة لخطة أو برنامج العلاقات العامة، فالخطة المراد التأثير بها فى

(١) سمير حسين: العلاقات العامة، مرجع سابق، ص ١٧٥.

(٢) على عجوة: الأسس العملية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ١٢٨.

الجمهور الداخلي تختلف - بطبيعة الحال عن تلك التى يُراد بها التأثير فى الجمهور الخارجى، ومن ثم فإن الخطة أو البرنامج الفعال هو الذى يركز على طبيعة كل جمهور من جماهير المنظمة.

وغنى عن البيان أن خبراء العلاقات العامة لايمكنهم التوجه إلى هذه الجماهير بوسيلة أو آلية واحدة فى وقت واحد مادامت اتجاهاتهم مختلفة، ومصالحهم متضاربة، ومن ثم يجب على مخططى العلاقات العامة دراسة كل جمهور على حده، وتحليل تفكيره وبيان اتجاهاته، ثم رسم الخطة المناسبة[١].

وتأكيدًا لذلك أشار (سالى إيفرسون) إلى قاعدة « **أن يكون معلومًا سلفً فئات الجمهور الذى ستوجه إليه الخطة**» كواحدة من القواعد الهامة لنجاح التخطيط فى العلاقات العامة.

(٢) تحديد الامكانات المادية والبشرية:

قبل أن ينطق المخططون لرسم أو إعداد برنامج العلاقات العامة الملاءم لتنفيذ الأهداف المرسومة والوصول إلى الجمهور المستهدف ينبغى أن يتوافر أمامه الامكانات المادية (الميزانية المالية).. الموارد البشرية (القوى العاملة) التى تمكنه من تحقيق هذه الأهداف. فإذا كانت امكانات المنظمة المالية والبشرية (محدودة)، فى هذه الحالة تتقلص خطته وبرامجه فى حدود الامكانات المتاحة، أما إذا كانت امكانات المنظمة المالية والبشرية (مليئة)، ففى هذه الحالة تكون الخطة والبرامج طموحة بالقدر الذى يُحقق الأهداف المرجوة.

---

(١) إبراهيم إمام: العلاقات العامة والمجتمع، (القاهرة، الانجلو المصرية، ١٩٨٥)، ص ١٦٩.

ويُقصد **بالامكانات المالية**: كمية الأموال اللازمة لتمويل برامج العلاقات العامة، أما **الامكانات البشرية**: فهم العناصر الإنسانية من خبراء وموظفى إدارة العلاقات العامة (كمًا ونوعًا). وكافة الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لانفاذ خطة العلاقات العامة.

(٣) تحديد وسائل الاتصال وآليات التنفيذ:

تحتاج إدارة العلاقات العامة لتنفيذ برامجها إلى مجموعة من الوسائل التى تكفل لها تقديم خدماتها على فئات الجمهور المستهدف. وتعتمد فى ذلك على وسائل الإعلام المتاحة شريطة أن تختار أنسبها من حيث قوة التأثير وسعة الانتشار، والوصول على الفئات المستهدفة من الجمهور، بما يُحقق فى النهاية الاستخدام الأمثل لأفضل الوسائل المتاحة لتحقيق أكبر نتيجة ممكنة.

ومن ثم يكون على المخططين والمتخصصين فى مجال العلاقات العامة مسئولية تحديد الوسائل الاتصالية المناسبة من وسائل الاتصال المختلفة، هذا فضلاً عن الندوات والمؤتمرات والمحاضرات والحفلات والمعارض واللقاءات.. من حيث الكم والنوع (الموضوع والتوقيت) وأنسب الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية والترفيهية، وغير ذلك من الوسائل والأساليب والطرق التى تُحقق أهداف الخطة.

(٤) تحديد الاستراتيجيات المناسبة:

نستخدم تعبير استراتيجية هنا لبيان أسلوب العمل لتنفيذ برنامج العلاقات العامة. فعادة ماتحتاج برامج العلاقات العامة إلى أسلوب أو عدة ...

أساليب متوازية للوصول على الجماهير المستهدفة والتأثير فيها ومن ذلك:

- استراتيجية الغزو السريع (الشامل).
- استراتيجية التركيز.
- استراتيجية التوقيت.
- استراتيجية التريث وعدم التورط.
- استراتيجية المفاجأة .
- استراتيجية المشاركة .
- استراتيجية ملتقى الطرق.
- استراتيجية الاختفاء.

(٥) اختيار الوقت المناسب للتنفيذ:

من اللازم أن يدرك مخطط العلاقات العامة أن موعد تنفيذ كل مرحلة من مراحل البرنامج يُساعد فى نجاحها أو فشلها. ومعنى ذلك أن يُراعى عند إعداد أو تخطيط برامج العلاقات العامة أن هناك موضوعات ذات طابع زمنى خاص، بمعنى أن اختيار الوقت الملائم لنشرها يساعد على نجاحها وتحقيق أثرها. وهناك موضوعات أخرى تحتاج إلى اعتبارات زمنية ومكانية.

وإذا كان اختيار الوقت والمكان المناسب هام للبدء فى إنفاذ البرنامج فإن الالتزام بتوقيت مُحدد لتنفيذه أمر هام أيضًا. أى الالتزام بالمدة التى

تُمثل فترة حياة البرنامج، ومايترتب على ذلك من جدولة الخطة وفق جدول زمنى مُحدد.

(٦) كتابة الخطة :

من المبادىء الهامة فى تخطيط برامج العلاقات العامة، العمل وفق خطة مكتوبة. ويعنى ذلك أن تُصاغ الخطة وبرامجها التنفيذية فى خطوات زمنية محددة، وتدون فى أوراق، يتم اعتمادها من إدارة المنظمة، وذلك يُحقق عدة فوائد.

- تركيز نشاط العلاقات العامة لإنجاز الأهداف المرجوة فالخطة المكتوبة تُعد دليلاً ومرشدًا للعمل.
- اتحاد جهود العاملين بالمؤسسة فى تنفيذ الخطة، حيث يعرف كل فرد دوره بشكل محدد.
- التزام الإدارة بدعم الخطة وتمويلها وتوفير الأسباب لنجاحها.
- إمكانية تقويم أنشطة العلاقات العامة على ضوء ماتحقق من أهداف.

إن كتابة مشروع الخطة واحدة من التحديات الأساسية فى عملية التخطيط، لذا يُشير أحد الخبراء فى مجال العلاقات العامة على « أن برنامج العلاقات العامة المكتوب، والذى يشتمل على عدة أهداف محددة، ومشروعات مصممة خصيصًا لإنجازها، يُساعد هذا البرنامج الإدارة على التأكد من أن جهود العلاقات العامة تساير أهداف المنظمة[1]. فإذا ما

(١) حسين محمد على: المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة، القاهرة، مرجع سابق، ص ٧١.

اتسق ذلك البرنامج مع الأهداف الأساسية، يدرك صاحب العمل (المدير) أن العلاقات العامة تتفهم جيدًا ماتسعى الإدارة لتحقيقه.

وعادة مايلقى على عاتق أحد خبراء التخطيط مهمة كتابة مشروع الخطة/ البرنامج، أو بعض المتخصصين فى هذا المجال، إلا أنه من المفيد مشاركة جميع العاملين فى بنود الخطة المختلفة بأفكارهم ومقترحاتهم حتى يكتسبوا الخبرة اللازمة لصياغة وإعداد الخطط.

ويُحذر خبراء التخطيط من خطورة أن تختلط الخطط والبرامج بالنزعة الحماسية، أملاً فى الحصول على إعتماد للخطة المأمولة، فقد يحمل الحماس الزائد فى طياته خطرًا شديدًا يتمثل فى الاسراف فى وعود لايمكن تحقيقها.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:

وهذا يتم وضع الخطة (البرنامج) موضوع التنفيذ، وفقًا للتوقيت السابق الاتفاق عليه. ويُشار إلى امكانية أن يكون تنفيذ الخطة (مرحليًا) بحسب الموضوع أو زمنيًا. ويكون جميع العاملين فى العلاقات العامة (ووفقًا لتلقينهم السابق) مسئولين عن آداء أدوارهم طبقًا لما حددته الخطة وبرامجها مع مراعاة التفرقة بين دور القادة أو الإدارة العليا فى التوجيه والاشراف، ودور من دونهم فى التنفيذ.

المرحلة الرابعة: مرحلة التقييم:

لايتوقف نجاح عملية التخطيط للعلاقات العامة على الجهود الرامية على إعداد خطة دقيقة مناسبة للمنظمة فحسب، بل تتعدى ذلك على جودة

التنفيذ ودقة التقييم. وليس معنى ذلك أن التقييم هو أهم مراحل عملية التخطيط ولكنه حلقة من حلقاتها الهامة والضرورية.

وبداية نود التفرقة بين كلمتى التقويم والتقيم اللتان كثيرًا مايختلطان، بينما أن لكل منها معنى خاص فكلمة (تقويم) من الفعل (قوَّم) أى عَدّل الشيىء المعوج، أما كلمة (تقييم) من الفعل (قيَّم) أى ثمَّن أو قدَّر الشيىء.

وفى مجال هذه الدراسة تصبح (عملية التقييم) لخطة العلاقات العامة هى التأكد من سلامة برامج العلاقات العامة، وتحديد مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة (مرحلة) معينة. بينما (عملية التقويم): هى إدخال التعديلات اللازمة على الخطة والبرامج لتجنب السلبيات، وتعظيم الايجابيات التى أبانت عنها العملية الأولى (التقييم).

وتحتاج عملية التقييم التعرف على بعض النتائج التى حققتها الخطة مثل: مدى إستجابة الجمهور المستهدف، تأثير الاتصال، وردود الأفعال، وغالبًا مايتم من خلال بحوث الرأى العام والتقارير الدورية وآراء النخب...إلخ.

ويهدف التقيم فى مجال العلاقات العامة على إمداد الإدارة العليا بالمعلومات الدقيقة حول[1]:

- ماذا قامت به العلاقات العامة من أنشطة لتحقيق الأهداف الموضوعة فى خطتها، والمستمدة من السياسة العامة للمنشأة، وفلسفتها الاجتماعية.

---

(١) على عجوة: الأسس العملية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ١٣٢.

- ماهى النتائج الكمية التى حققتها العلاقات العامة فى المجالات المعنوية، والتى تتمثل فى ارتفاع نسبة التأييد، أو الاقبال على المنشأة أو النشر عنها فى وسائل الاتصال العامة.

- دلالات هذه النتائج من الناحية الكيفية، والتى توضح آثار هذه الأنشطة على صورة المنظمة فى أذهان الجماهير.

ويُشار فى هذا الصدد إلى صعوبة عملية التقييم بصفة عامة فى مجال العمل الإدارى، وفى مجال العلاقات العامة بصفة خاصة لأنها تعمل فى مجال الآراء والاتجاهات والمعنويات وهى أمور تستعصى على القياس غالبًا، ولعل ذلك هو السبب فى إغفال مديرى العلاقات العامة لهذا النشاط سواء على مستوى المنظمات فى دول العالم المتقدم أو النامى. ومع ذلك فإن الاهتمام بعملية التقييم، ومايستتبعها من تقويم للخطط والبرامج قد زاد فى السنوات الأخيرة ولاسيما مع ظهور الأساليب الحديثة فى التخطيط والمتابعة، والتطورات التقنية فى نظم الحواسب الآلية التى أفرزت امكانيات واسعة لدعم عمليتى التقييم والتقويم.

مراحل التقييم:

وهناك ثلاثة مراحل يمكن من خلالها تقييم خطة وبرامج العلاقات العامة وهى:

١ - التقييم القبلى (المبدئى):

حيث يتم اختبار كفاءة برامج العلاقات العامة بصورة محددة قبل تعميم تطبيقها. ويُفضل أن يستخدم هذا التقييم إذا كان البرنامج كبيرًا

ويتكلف تنفيذه مبالغ كبيرة. وعادة ماينصب على تحديد مدى سلامة الرسالة الإعلامية، ومدى مناسبة توقيتها، ومناسبتها لطبيعة الجمهور المستهدف.

على أنه يُشار فى هذا المجال إلى خطورة الاعتماد على نتائج التقييم القبلى دون التأكد من ثبات الظروف التى سيتم فيها، وتماثلها مع ظروف تنفيذ البرنامج، فمن المعروف أن الظروف المحيطة بكل منظمة يمكن أن تتغير تغيرًا مفاجئًا وسريعًا، وهذا يتطلب ضرورة التأكد قبل بدء البرنامج من أن الظروف الحاضرة تماثل ظروف القياس القبلى.

٢ - التقييم الجزئى (المرحلى):

حيث يتم على أساس مراجعة النتائج التى حققها برنامج العلاقات العامة عند انتهاء كل مرحلة من مراحله، وقبل البدء فى المرحلة التالية حتى يتم التأكد من أن هذه المرحلة قد حققت نتائجها المستهدفة، أيضًا للتحقق من المعوقات أو السلبيات التى واجهت التنفيذ والعمل على تحديد أسبابها.

ولاتقتصر أهمية التقييم المراحلى على برنامج بعينه، وإنما يمتد ليشمل الخطة بأكملها. فمن الضرورى القيام بتقييم أو اختبار مراحل الخطة بصفة دورية للتعرف على النتائج التى تحققت ومابذل فيها من جهد ومال. وكذلك متابعة مالم يتحقق من أهداف الخطة وتحديد معوقات تنفيذه أو أسباب إغفاله.

٢ - التقييم النهائى (الشامل):

وذلك بقياس النتائج الكلية التى حققها برنامج العلاقات العامة بعد انتهاء التنفيذ، للتعرف على النتائج التى تحققت بالقياس إلى الأهداف الموضوعة.

ويمكن إجراء التقييم الشامل على الخطة ككل ببرامجها وأنشطتها المختلفة فى نهاية الفترة الزمنية المحددة لها، كما يمكن إجراؤه على برنامج واحد كل على حده.

وعمومًا يترتب على عملية التقييم فى أى مرحلة من المراحل الثلاث السابقة الوقوف على عدد من الايجابيات والسلبيات، ولاسيما إذا كانت عملية التقييم تتم بأسلوب علمى وموضوعى - ويتطلب ذلك إعادة التغذية أو التطوير لبرامج العلاقات العامة بصورة مباشرة أو فورية إن أمكن ذلك، وإذا تعذر ذلك فيتم ذلك مع الإعداد للخطة الجديدة .. وهذا هو مانطلق عليه عملية التقويم أو تجديد مسارات خطط وبرامج العلاقات العامة على ضوء ما أبانت عنه عملية التقويم بمراحلها المختلفة.

المبحث الرابع

تنظيم إدارة العلاقات العامة

تتبلور فلسفة وظيفة العلاقات العامة فى عالم اليوم بكل متغيراته فى إنها نسق إدارى مستقل يسعى - فى إطار المنظومة الإدارية المتكاملة لأى منظمة - إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة من خلال تكوين صورة متميزة للمنظمة فى أذهان جماهيرها بالاتصال الجيد والفعال.

ولذلك تتجه الإدارة الحديثة فى منظمات اليوم إلى الاعتماد على وظيفة العلاقات العامة ومنحها مكانة خاصة فى البناء التنظيمى للمنظمة. ذلك لأن الهدف النهائى وهو تحقيق رضاء الجمهور يمكن بلوغه بواسطة العلاقات العامة، وتهيئة المناخ الملائم للتوازن الاجتماعى بين جمهورها الداخلى وجمهورها الخارجى.

وهكذا تسعى المنظمات التى تهدف إلى إدراك النجاح، وإنجاز أهدافها المخططة ، تسعى إلى إنشاء أقسام للعلاقات العامة ضمن بنائها التنظيمى وتحشد له أكفأ العاملين والاخصائيين فى هذا المجال الجديد. وترصد له من الميزانيات والتجهيزات مايضمن لها الأداء الصحيح.

أ - المفهوم الإدارى لعملية «التنظيم»:

قبل أن نتناول الجوانب المختلفة لتنظيم إدارة العلاقات العامة، ينبغى أن نعرض باختصار للمفهوم العلمى لعملية « التنظيم ». وبادئ ذى بدء فإن التنظيم احدى حلقات (خطوات) العملية الإدارية بصفة عامة، وهى الخطوة التى تعنى توزيع أو تقسيم العمل على الأفراد بما يحقق الهدف المطلوب بأقل تكلفة وأسرع وقت.

والتنظيم عملية متكاملة، لاتقتصر على قطاع أو جزء من العمل دون آخر، بل هو تفاعل الامكانات والسياسات والنظم والإجراءات، بتناسق وإيجابية.

كما يقوم التنظيم على « الإنسان »، فالعنصر البشرى هو القوة الدافعة الحقيقية فى أى تنظيم إدارى، حتى مع وجود الامكانات المادية والتكنولوجية فى عملية الإنتاج أو الأداء الخدمى.

١ - تعريف التنظيم:

- تقوم الإدارة بتحديد الأعمال والأنشطة التى يلزم القيام بها للوصول إلى الأهداف المقررة، ثم تضع المواصفات والخصائص التى يجب توافرها فى الأشخاص الذين سيؤدون هذه الأعمال، ثم تحدد كذلك علاقاتهم وتبعيتهم وانسياب العمل بينهم، وتقع كل مجموعة من الأعمال المتشابهة والمرتبطة ببعضها فى وحدة معينة تسمى القسم أو الإدارة.

- والمقصود بالتنظيم هو: تحديد أى أنشطة تكون ضرورية لأى غرض، أو ترتيب هذه الأنشطة فى مجموعات يمكن أن تخصص للأفراد.

- أو هو: عملية تنظيم الجهود البشرية فى أى منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة.

- أو هو: « عملية تصميم الهيكل التنظيمى العام للمنظمة بأقسامه وفروعه المختلفة، وتوضيف الوظائف اللازمة لشغل هذا الهيكل التنظيمى ووضع معدلات أداء العمل لكل الوظائف التى يتضمنها الهيكل التنظيمى بهدف تحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة بواسطة الشكل التنظيمى الملائم لتحقيق هذه الأهداف» [1].

(١) محمد كمال القاضى: العلاقات العامة والاتصال-التنظيم-الإدارة (القاهرة: المركز الإعلامى للشرق الأوسط، ٢٠٠١)، ص ١٠٣

- وهكذا يكون التنظيم هو الشكل الذى من خلاله تتعاون الجهود الإنسانية لأجل تحقيق هدف مطلوب، وغالبًا مايترجم هذا الشكل إلى رسم تخطيطى، يتم تسكينه بالوظائف المتداخلة المطلوبة لإنجاز مهمة معينة.

- ويُشار أخيرًا إلي التنظيم بهذا المعني ليس هدفًا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة ناجحة لتحقيق أهداف المنظمة. وهو (علم) و(فن) ، ومن ثم ينبغي علي خبير التنظيم الإدارى أن يكون ملمًا بحزمة من العلوم والخبرات منها: علم الإدارة والنفس الوظيفي.. وقوانين العمل واللوائح المالية والقانونية المنظمة لعمل المنظمة المراد إعداد تنظيم لها.

٢ - أهمية التنظيم:

استطاع علماء وخبراء الإدارة أن يقدموا للإنسانية خدمة جليلة بابتكارمفهوم التنظيم، الذي قام على فلسفة بسيطة تتمثل في تقسيم العمل (مهمة ما) بين الأفراد لإنجاز بكفاءة وجودة في وقت وبتكاليف أقل.

ويمكن تفصيل أهمية وقواعد التنظيم فيما يلى:

- تحقيق الأهداف من أقصر الطرق. دون إخلال بالمبادىء الإنسانية، والقيم الأخلاقية.
- عدم الاسراف (توفير النفقات) . وذلك بالاستغلال الجيد للامكانات المتاحة.
- خلق روح الفريق والتعاون بين العاملين في كل تخصص وتحقيق الانسجام والتكامل فيما بينهم، بما يحقق الأهداف بمزيد من الفعالية.
- جمع المسئوليات المتعددة ذات الطبيعة الواحدة تحت جناح إدارة واحدة، بما يسهل الربط بين أجزائها، ويحقق انتظام العمل وانسيابه بسهولة ويسر.

- التحديد الحاسم للصلاحيات والمسئوليات، بحيث يعرف كل فرد واجباته، وتيسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من التنافر والاحتكاك.

٢ - عناصر التنظيم:

لكي نكون بصدد عملية «التنظيم» بالمفهوم السابق تحديده، ينبغي توافر عدة عناصر هي:

- **المهمة:** أي الأعمال أو الواجبات أو الأنشطة التى يمارسها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.
- **الامكانات:** وهي الموارد والأموال المتاحة للتنظيم لإنجاز أهدافه، ويدخل في مفهومها المعلومات والمعارف التى يعتمد عليها العمل التنظيمى.
- **السياسات:** وهي القواعد والتعليمات والشروط المتعارف عليها أو المتفق عليها والتى يلتزم بها الأفراد في إنجاز أعمالهم.
- **النظم والإجراءات:** وهي الطرق والخطوات أو المراحل المخططة لاداء الأعمال وفقًا لتدفق منطقي يبدأ من نقطة معينة وينتهى إلي إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة المطلوبة، وهو ما اصطلح علي تعريفه بالروتين.
- **الهيكل:** وهو ترتيب الوظائف (الاعمال)، وتسكن الأفراد داخلها، مع تحديد علاقاتهم الوظيفة واتجاهات وانسياب السلطة والمسئولية.
- **الأفراد:** وهم القائمون بالأعمال علي مختلف مستوياتهم من حيث الخبرة والعلم والسلطة والمسئولية.

ويشار إلي أهمية كل عنصر من العناصر السابقة لتكامل وفاعلية عملية التنظيم، ولكن أهمها وأكثرها خطورة في العمل التنظيمي هم «الأفراد» بوصفهم القوة المحركة في أي تنظيم إداري.

كما يُشار أيضا إلي أن الفرد في اطار التنظيم الإداري يسمي (موظفًا) ويقصد به الشخص الشاغل للوظيفة، والممارس لواجباتها وصلاحيتها. ومن قواعد التنظيم أنه كلما زادت المسئولية في السلم الإداري تطلبت الوظيفة خبرات ومؤهلات أعلي في شاغلها.

٤ – مبادىء التنظيم:

تحكم عملية التنظيم مجموعة من المباديء التى يجب الالتزام بها حتى يأتى التنظيم فعالاً، وهي:

- تحديد وتوزيع السلطات والمسئوليات علي الرؤساء والمرؤسين وتفهم الجميع لكافة أبعادها.
- يجب أن تتفق السلطة مع المسئولية، ولا سلطة بلا مسئولية، كما لاتوجد مسئولية بلا سلطة.
- توزيع الامكانات المادية والبشرية بطريقة عادلة.
- اختيار قيادات رشيدة للأقسام المختلفة.
- عدم انتقاد الرؤساء أمام مرؤسيهم.
- عدم تلقي الموظف أوامره من أكثر من رئيس.
- عدم تخطي الرؤساء المباشرين باصدار أوامر إلي مرؤسيهم.

- ضرورة موافقة (احاطة) الرؤساء المباشرين علي أي حوافز أو جزاءات تقرر للمرؤسين.
- عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء.
- عدم انتقاد الموظفين بعضهم البعض.
- ان تسود وحدة القيادة والهدف جميع قطاعات المنظمة .
- اقرار سياسة الثواب والعقاب.
- تحقيق الانسيابية والتنسيق بين الإدارات والأقسام .
- أن يكون التنظيم (مرنًا) بحيث يسمح باستيعاب التعديلات المطلوبة لزيادة فعاليته من خلال الدراسات المستمرة.

ب - تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة:

وتمثل الجوانب التنظيمية للعلاقات العامة ركنًا أساسيًا تبني عليه بقية الجهود والنشاطات التى تقوم بها أجهزة العلاقات العامة، ومالم يتوفر لهذه الأجهزة البناء التنظيمى المناسب لها فإنها ستعجز عن القيام بالمسئوليات الإدارية المنوطة بها.

وعلي ضوء ماقدمنا لمفهوم التنظيم وعناصره ومبادئه نحاول أن نطبق ذلك على تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة.

تتم عملية تنظيم إدارة العلاقات العامة من خلال توافر العناصر التالية:

- أهداف المنظمة المراد تنظيم إدارة العلاقات العامة بها.
- توفير الأساس القانونى أو اللائحى الذي ينظم عمل إدارة العلاقات العامة ومهامها.
- تحديد وتصنيف وتوزيع الأنشطة المتعددة للإدارة، وتصميم الهيكل التنظيمى لها.
- وضع معايير (الأداء الدوري) - كلما أمكن ذلك - لكل الأنشطة الخاصة بالعلاقات العامة .
- تحرير بطاقة توصيف الوظائف لكل وظيفة من وظائف الإدارة.
- تدبير الأفراد وفقًا للهيكل التنظيمى .
- توفير الدعامات المادية اللازمة لممارسة الأنشطة والمهام.
- ترتيب القرارات الإدارية المنظمة للعمل داخل الإدارة وعلاقتها بالإدارات الأخري.
- تحديد قنوات وخطوط الاتصال فيما بين أجزاء (وحدات) الإدارة، وبينها وبين الإدارات الأخرى في المنظمة .

ويمكن تقسيم الهياكل التنظيمية الإدارية إلي خمسة مستويات أساسية هي:

- القطاع أو الوكالة.
- الإدارة العامة.

- الإدارة.

- القسم.

- الوحدة.

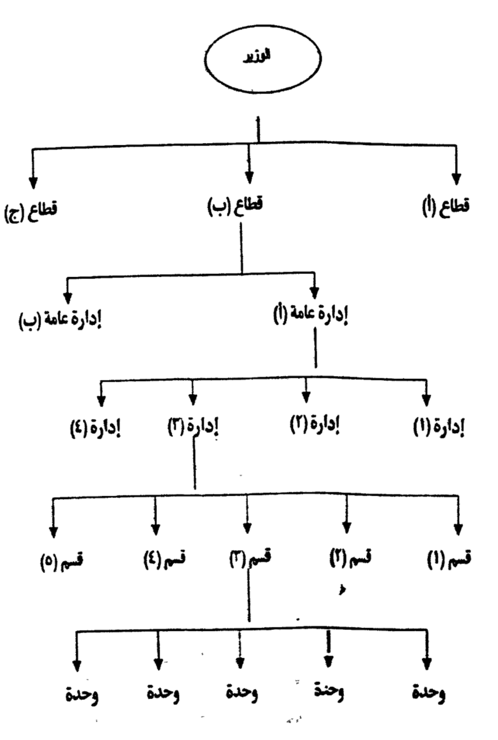
ويراعى عند تنظيم العلاقات العامة الاعتبارات التالية:

١ - حجم إدارة العلاقات العامة:

وبداية يجب الإشارة إلي حقيقة واضحة في عملية التنظيم وهى: أن حجم كل وحدة تنظيمية (إدارة أو قسم) تتناسب وحجم المنظمة الكائنة فيها. وترتيبًا علي ذلك فإن تنظيم وحجم « إدارة العلاقات العامة» يتناسب وحجم المنظمة المطلوب تنظيمها ضمن بنائها التنظيمى.

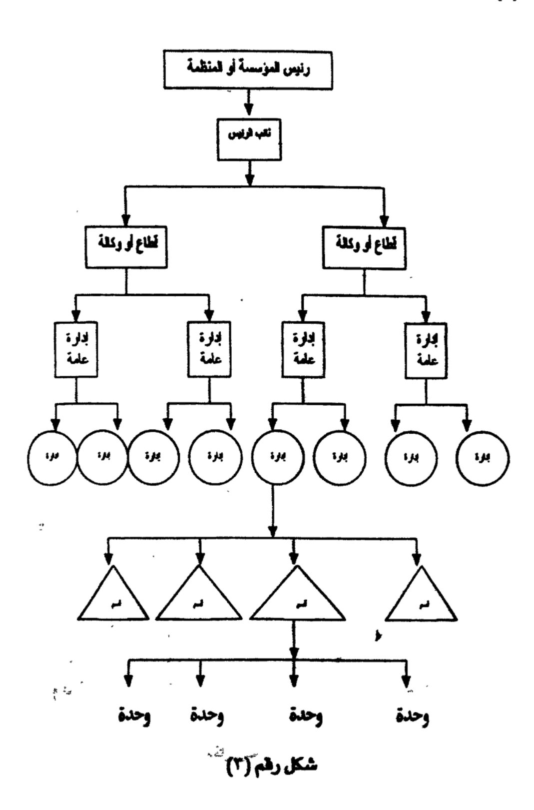
ويمكن ملاحظة ذلك من الأشكال التالية:

(١) بناء تنظيمى لوزارة:



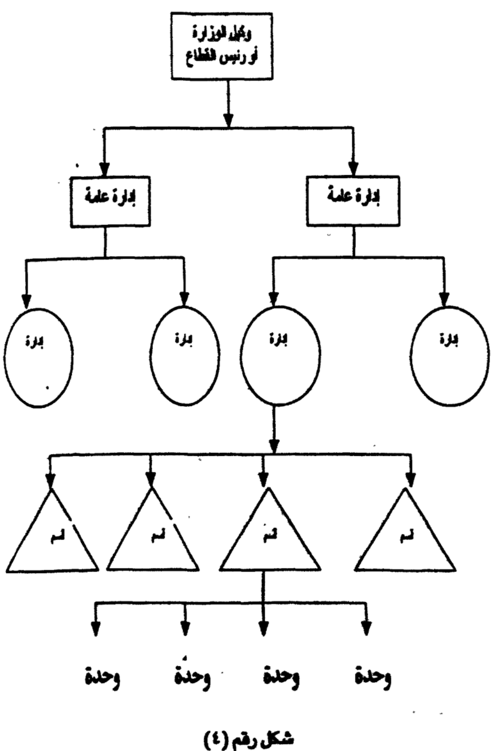
شكل رقم (٢)

(٢) بناء تنظيمى لمنظمة كبرى:



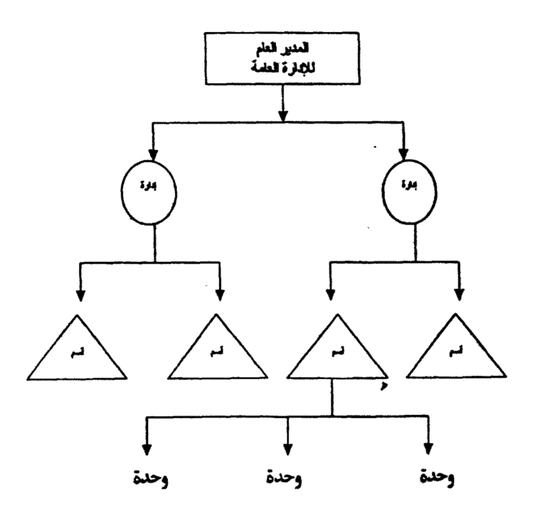
شكل رقم (٣)

(٣) بناء تنظيمى لقطاع أو وكالة وزارة:



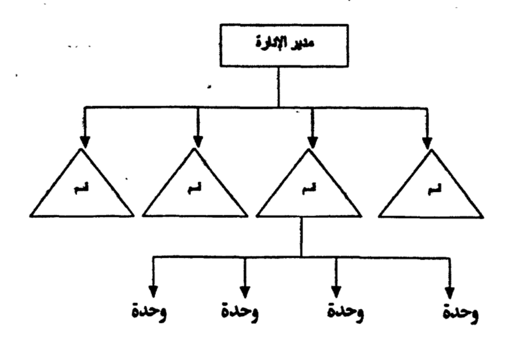
شكل رقم (٤)

(٤) بناء تنظيمى لإدارة عامة:



شكل رقم (٥)

(٥) بناء تنظيمي لإدارة:



شكل رقم (٦)

فإذا كانت المنظمة صغيرة الحجم (شركة صغيرة - مؤسسة محدودة) فمن المناسب أن تكون العلاقات العامة قسمًا صغيرًا يضُم وحدتين متخصصتين أو ثلاثة، ويعمل بها اخصائيون، ولها رئيس علي أكثر تقدير. أما إذا كانت منظمة ضخمة للبترول أو صناعة السيارات مثلاً، حيث يصل عدد جمهورها الداخلي إلي عدة آلاف، وجمهورها الخارجي يتجاوز مئات الألوف، فإنها تحتاج إلى إدارة علاقات عامة ضخمة التنظيم وتضم أعدادًا من الموظفين المتخصصين في مجالات الاتصالات والعلاقات العامة، برئاسة مدير مخضرم من ذوي الخبرة الإعلامية المرموقة.

كما يؤثر في حجم العلاقات العامة أيضًا - فضلاً عن حجم المنظمة- طبيعة عمل المنظمة، ونوعية جماهيرها، فطبيعة نشاط البنوك والمؤسسات المالية، تختلف عن طبيعة نشاط شركات البترول، حيث تحتاج طبيعة كل نشاط نوعًا معينًا من العلاقات والأنشطة الاتصالية يحقق أهداف كل منظمة[1]. وكذلك يختلف حجم إدارة العلاقات العامة باختلاف نوعية جماهيرها - وخاصة الخارجية- من حيث مستوياتها الثقافية والاجتماعية وأعمارها وأجناسها وأديانها ... إلخ، فإدارة العلاقات العامة للجامعة يختلف حجمها عن حجم إدارة العلاقات العامة لمجمع مدارس (ابتدائى، إعدادي، ثانوي).

وأخيرًا - يتأثر حجم إدارة العلاقات العامة أيضًا بحجم ميزانية المنظمة التى تعمل بها، ومن ثم يتأثر حجم أنشطتها ، ومخصصاتها المالية وعدد العاملين بها، فإدارة العلاقات العامة في المؤسسات العسكرية والأمنية والمالية، والمنظمات التي تعمل في مجال إنتاج الأجهزة الالكترونية والسيارات تكون كبيرة الحجم من حيث تنظيمها ومخصصاتها المالية وعدد العاملين بها .

٢ - ان العلاقات العامة وظيفة إدارية:

انتهينا عندما عرضنا لمفهوم وتعريف العلاقات العامة، إلي الإشارة إلي كون العلاقات العامة وظيفة إدارية مستمرة ومخططة داخل المنظمة ونود

---

(١) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص١٢٠

هنا ونحن بصدد شرح تنظيم إدارة العلاقات العامة التأكيد على هذه الحقيقة وشرح أبعادها ومعناها .

فقد أشارت الدراسات الإدارية الحديثة إلي تطور وظائف المنظمة، وانطلاقها من مرحلة انطوائها على نفسها في ظل الفكر الإدارى التقليدي والساعي إلي تحقيق الربح دون النظر إلي المجتمع المحيط واحتياجاته، إلي دورها الشراكى وعلاقاتها بالمنظمات الأخرى بالمجتمع.

واقتضى هذا التطور، أهمية اضطلاع المنظمة بالاتصال الفعال بكافة الهيئات والمنظمات والاتحادات والتنظيمات ذات الصلة بطبيعة النشاط الذي تقوم به[1]. فضلا عن حاجة المنظمات الحديثة في ظل المنافسة بالنسبة للمنظمات الربحية التى تنتج سلعًا، أو فى ظل المفاهيم المجتمعية الحديثة لدور الدولة، وأهمية تحسين الخدمات وجودتها بالنسبة لمنظمات الخدمات، وكلاهما أصبح في حاجة ماسة إلي زيادة الجوانب الايجابية للصورة الذهنية لها في المجتمع.

وهكذا أوصت الدراسات الإدارية الحديثة بأهمية وضرورة (العلاقات العامة) كوظيفة إدارية في المنظمة تكون مسئولة عن هذه المهام، والمتمثلة في الاتصال الفعال مع مختلف المنظمات، والجماهير.

وعلي هذا الأساس فإن العلاقات العامة كوظيفة إدارية داخل المنظمة، تتميز بخصائص أساسية هي[2]:

---

(١) سمير محمد حسين: العلاقات العامة، مشكلاتها التطبيقية، وفنونها العملية ، (القاهرة، بدون ناشر، ١٩٨٢)، ص ١٣٨.

(٢) المرجع السابق، ص ١٤٠.

(١) العلاقات العامة وظيفة إدارية أساسية من وظائف المنشأة.

(٢) لاتقل أهمية وظيفة العلاقات العامة عن غيرها من وظائف المنشأة وهي الإنتاج أو الخدمات، والتسويق، والتمويل، والأفراد .

(٣) تعمل العلاقات العامة بإتساق وتكامل مع بقية وظائف المنشأة في منظومة متكاملة هي « منظومة الوظائف الإدارية الأساسية العليا في المنشأة» لتحقيق أهداف المنشأة ككل.

(٤) العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة العليا في المنشأة شأنها في ذلك شأن بقية الوظائف الأخرى في إطار المنظومة المتكاملة لوظائف المنشأة.

٣ - مكانة العلاقات العامة:

استقرت الآن النظرة إلي العلاقات العامة بوصفها وظيفة إدارية من وظائف الإدارة العليا، ومن ثم يرأسها غالبًا مديرًا عامًا، أو رئيس قطاع، أو نائب رئيس مجلس إدارة لكى تكون له سلطة توجيه الإدارات الفرعية وأضفاء لمسات العلاقات علي أنشطتها، بالإضافة إلي مشاركته في اتخاذ القرارات العليا مما يتيح له التطبيق المباشر لمبادىء العلاقات العامة، والتوثيق بين مصالح المؤسسة ومصالح الجماهير بوضع السياسات المؤدية إلي ذلك بهدف تحسين صورة المنشأة في أذهان الجماهير[١].

(١) علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ٣١.

وفي اطار تنظيم إدارة العلاقات العامة، فإنها توضع في موقع خط السلطة المباشر المتصل بالقيادة العليا للمنظمة (رئيس مجلس الإدارة- مدير الشركة - الوزير.... إلخ)، ويفسر أساتذة وخبراء العلاقات العامة ذلك بحساسية وأهمية وظيفة العلاقات العامة ، وضرورة أن تصل نتائج بحوثها وتقارير مباشرة إلي القيادة العليا بالمنظمة (متخذ القرار) دون عائق، أو تعقيدات روتينية تعطل اتخاذ القرارات العامة، مع الإشارة أن وظيفة العلاقات العامة وظيفة استشارية بمعنى أن مايعرضه مدير العلاقات العامة علي القيادة العليا ليس ملزما لها، فلها أن تصدر بشأنها محررات، أو تؤجل البت فيها وفقًا لما تراه أو تقدره- هذه القيادة- من ظروف أو مواءمة.

جـ - أساليب تنظيم أنشطة إدارة العلاقات العامة:

مازالت وظيفة العلاقات العامة من الوظائف الحديثة بالقياس إلي وظائف الإدارة الأخرى، ومن ثم فإن ملامح أسلوب تنظيم أنشطتها في المنظمات المختلفة مازالت غير مستقرة وغير محددة ، فضلاً عن أنها مازالت تعانى من معوقات تطبيقية نتيجة لسوء فهم دورها الأساسى في المنظمات ولاسيما في منطقتنا العربية.

ومع ذلك نتفق مع أساتذة العلاقات العامة وخبرائها في أن أسلوب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة يختلف من مؤسسة إلي أخرى ليلائم أهداف كل مؤسسة، وأنشطتها والجماهير التى تسعى إلي كسب تأييدها. فليس هناك تفضيل مطلق في هذا المجال، كما أنه لاتوجد أنماط جاهزة صالحة للتطبيق في حالات محددة[١]. ومن ثم يُعتمد علي البحوث

(١) المرجع السابق، ص ٣٧.

والمعلومات الأساسية المتاحة (مثل قرار إنشاء الإدارة والاختصاصات المسندة إليها) لتحديد الشكل المبدئي لإدارة العلاقات العامة في المنظمة المطلوب انشاء وتنظيم إدارة العلاقات العامة بها، وبعد ذلك يتيح التطبيق العملي والممارسة الفعلية لأنشطة العلاقات - وفق هذا التنظيم الأولي - يتيح كل ذلك الوقوف علي إيجابياته وسلبياته ومن ثم مسئوليات جديدة إذا اقتضى الأمر ذلك، أو دمج بعض المسئوليات، أو إلغاء مايُري الاستغناء عنه إذا كان ذلك يحقق فاعلية أفضل لمستويات الأداء.

وتضم غالبًا أقسام إدارة العلاقات العامة أقسامًا للأنشطة التالية:

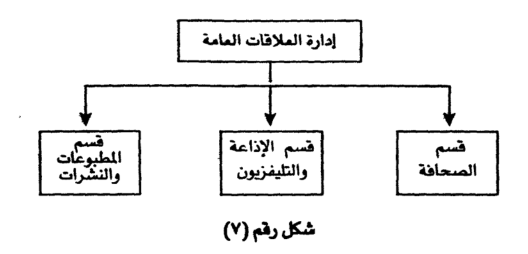
- الأنشطة الاتصالية مع الجماهير بنوعيها الداخلية والخارجية.
- الأنشطة الخاصة بالبحوث والدراسات ذات الصلة بطبيعة العمل.
- المكتبة.
- الشئون المالية .
- التنسيق.

وتنقسم أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة إلي مايلى:

١ - وفقا لمعيار الاتصال:

(١) الأسلوب الاتصالى الوظيفي (المهنى):

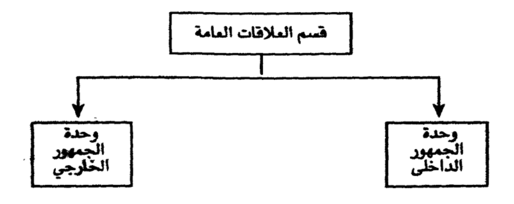
وهو الذى يعتمد علي الوسيلة الإعلامية، فيكون هناك قسم للصحافة وآخر للإذاعة والتليفزيون، وثالث للمطبوعات والنشرات .. وهكذا.



شكل رقم (٧)

(٢) الأسلوب الاتصالى النوعى:

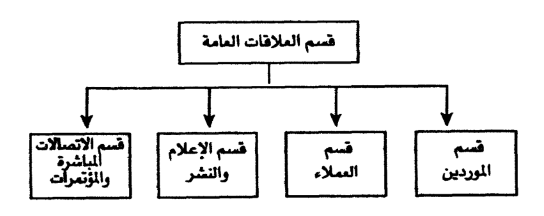
وفيه يتم توزيع العمل على الأقسام علي أساس الجماهير النوعية للمنظمة. فقسم للاتصال بالجمهور الداخلي، وآخر للجمهور الخارجي الذي ينقسم بدوره إلي وحدات للمستثمرين، والمستهلكين ، والوكلاء والموزعين.



شكل رقم (٨)

(٣) الأسلوب الاتصالى المزدوج:

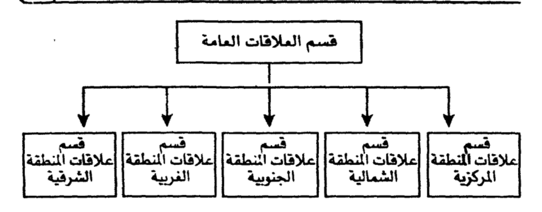
وفيه يتم المزج بين أسلوب الاتصال النوعى وأسلوب الاتصال الوظيفي، حيث يتم تخصيص أقسام للاتصال بالجمهور النوعية ذات الأهمية لعمل المنظمة، بالإضافة إلي بعض الأقسام الإعلامية التى تقوم بإنتاج مواد إعلامية.



شكل رقم (٩)

٢ - وفقًا للمعيار الجغرافي:

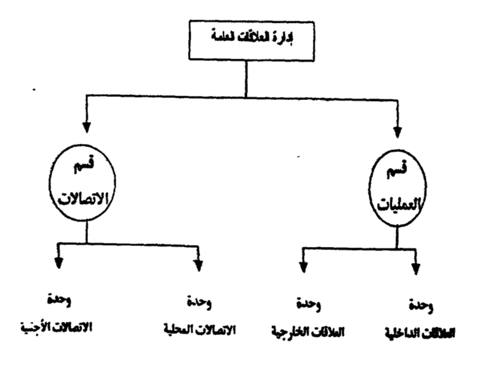
ويستخدم في المنظمات ذات الفروع الجغرافية المنتشرة داخل محافظات الدولة.



شكل رقم (١٠)

٢ - وفقاً للمعيار الوظيفى البحت:

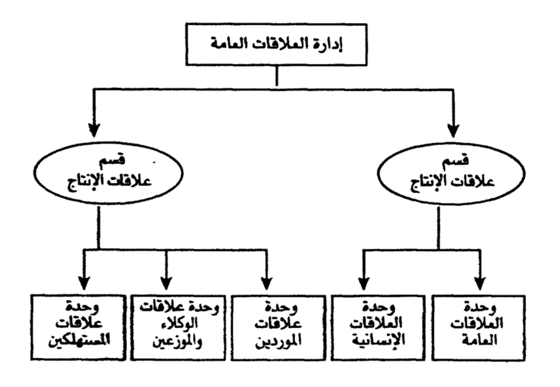
ويعتمد هذا المعيار علي طبيعة المهام التى تقوم بها العلاقات العامة في المنظمة.



شكل رقم (١١)

٤ – وفقًا للمعيار النوعي:

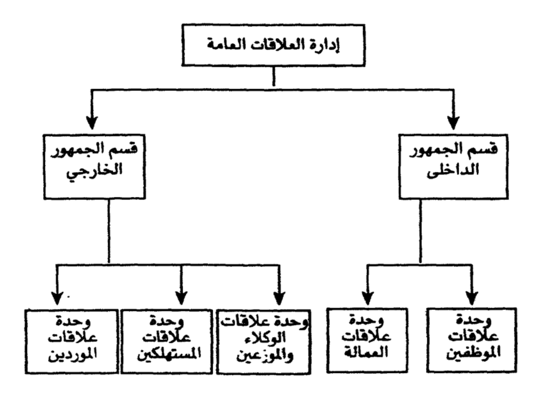
ويعتمد علي نوع النشاط الذي تمارسه إدارة العلاقات العامة.



شكل رقم (١٢)

٥ - وفقًا لمعيار الجمهور:

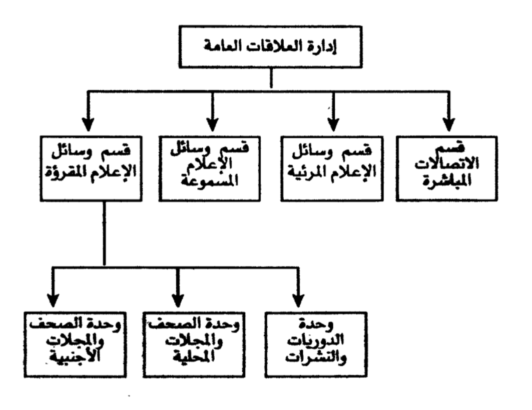
ويعتمد هذا المعيار علي نوعية الجماهير التى تتعامل معاها المنظمة.



شكل رقم (١٣)

٦ - معيار وسائل الإعلام:

وهو المعيار الذي يراعى فيه تصنيف فروع إدارة العلاقات العامة وفقًا لتصنيف وسائل الإعلام ، كما يمثله الشكل التالى:

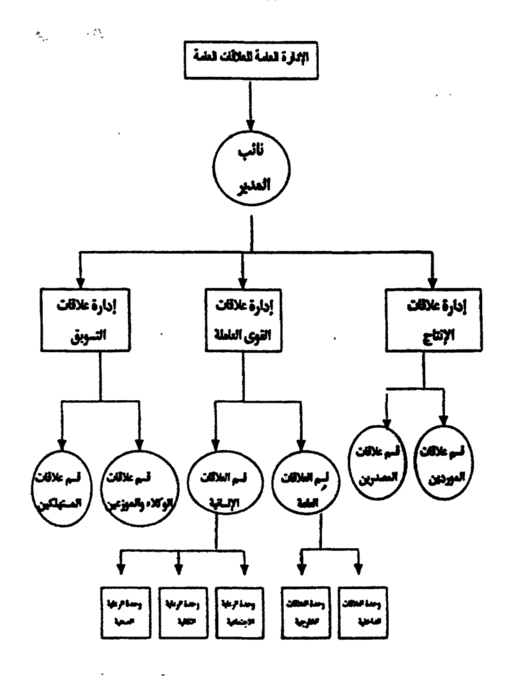


شكل رقم (١٤)

٧ – المعيار المختلط:

من الناحيــة العـمليـة يصـعــب أن يتم إنشـاء تنظيم لإدارة العـلاقـات العامة وفقـًا لمعيـار واحـد، اللهـم بالنسبة لتلك الإدارة المتناهيـة الصـغر مـن حيث حجمها وحجـم المنظمة التى تعمل بها، وضعـف الـدور الذي تؤديـه.

ولذلك فمن الملاحظ المـزج بـين أكثر مـن معيـار من المعايير السابقـة (الاتصالـي – النوعـى – الوظيفي – الجغرافـي – الجماهيري) ، وفقـًا لحجم وطبيعـة عمل المنظمة المطلوب إعـداد تنظيم لإدارة العلاقات العامة بها.


الإدارة العامة للعلاقات العامة
نائب المدير
إدارة علاقات الإنتاج
إدارة علاقات القوى العاملة
إدارة علاقات التسويق
قسم علاقات الموردين
قسم علاقات المصدرين
قسم العلاقات العامة
قسم العلاقات الإنسانية
قسم علاقات الوكلاء والموزعين
قسم علاقات المستهلكين
وحدة العلاقات الداخلية
وحدة العلاقات الخارجية
وحدة الرعاية الاجتماعية
وحدة الرعاية الثقافية
وحدة الرعاية الصحية

شكل رقم (١٥)

نموذج مختلط (١)

مدير الإدارة العامة للعلاقات العامة

نائب المدير

إدارة العلاقات الداخلية

إدارة العلاقات الخارجية

" أقسام متنوعة "

" أقسام متنوعة "

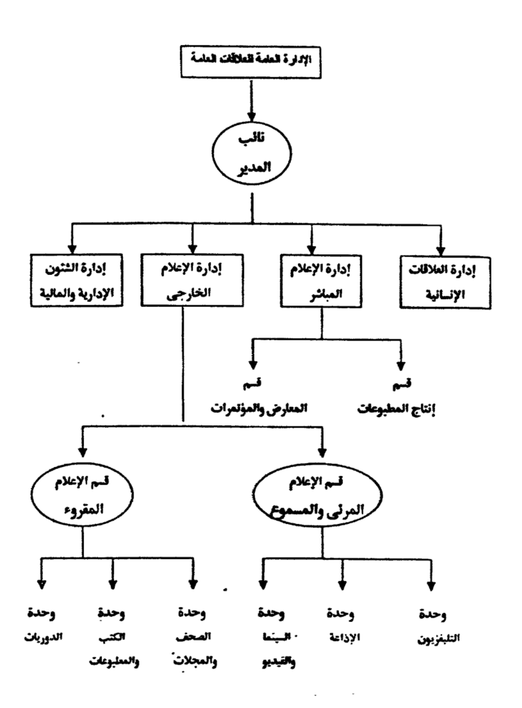
إدارة الشئون الإدارية والمالية

" أقسام متنوعة "

" وحدات متنوعة "

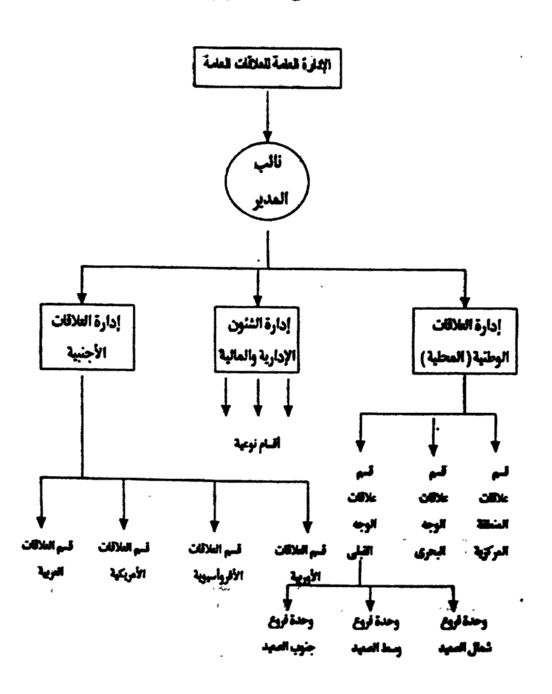
شكل رقم (١٦)

نموذج مختلط (٢)



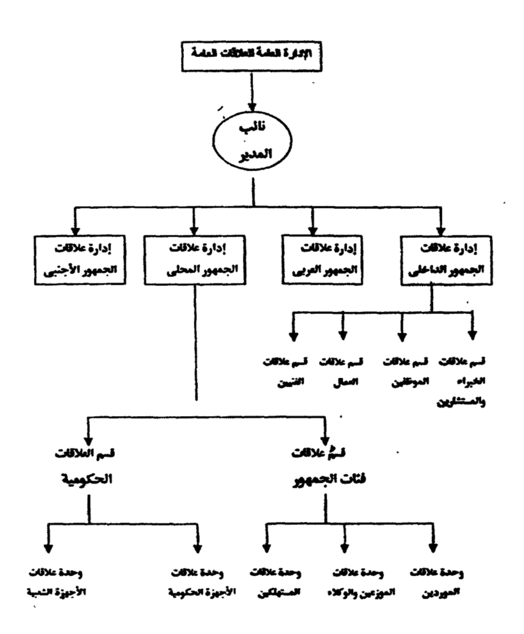
شكل رقم (١٧)

نموذج مختلط (٢)



شكل رقم (١٨)

نموذج مختلط (٤)



شكل رقم (١٩)

الخلاصـــــة:

فى مجال تنظيم العمل بإدارة العلاقات العامة لايمكن الجزم بوجود تنظيم، أو معيار تنظيمى أمثل، «فالاسلوب الأمثل هو ما اتفق مع حاجات المؤسسة وأهدافها، وامكاناتها التى تستعين بها على تحقيق هذه الأهداف»[1].

وعلى القائم باعداد تنظيم لإدارة العلاقات العامة أن يراعى التوصيات التالية بصفة عامة:

- أن يكون جهاز (إدارة) العلاقات العامة متناسبًا مع حجم المنظمة ومهامها وجماهيرها.
- أن يتبع الرئيس الأعلى للمنظمة مباشرة.
- مراعاة البناء الهرمى، وانتظام خط السلطة من القمة إلى القاع مرورًا بكافة المستويات التنظيمية الإدارية (إدارة/ قسم/ وحدة).
- أن يتحقق لها الاكتفاء الإدارى (تنظيميًا - لائحيًا- ماليًا- إداريًا).
- مراعاة المزج بين أكثر من أسلوب تنظيمى.
- أن يكون من شأن هذا التنظيم تحقيق الأهداف التالية:

(١) على عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ٤٥.

- التوزيع الأمثل للمسئوليات.

- توزيع وتنظيم الاختصاصات.

- الاسهام فى تحقيق أهداف المنظمة[1].

د - أنشطة خاصة بعملية العلاقات العامة:

لايتوقف تنظيم إدارة العلاقات العامة على توزيع الاختصاصات وفقًا للمعايير السابق عرضها (اتصاليًا- نوعيًا- وظيفيًا - جماهيريًا- جغرافيًا)، وإنما يجب مراعاة الأنشطة المتخصصة التى تضطلع بها إدارة العلاقات العامة فى أى منظمة، حتى تكون قادرة على أداء مهمتها .

ومن هذه الأنشطة مايلى:

١ - الاتصال :

وهو جوهر عملية العلاقات العامة . فمن المعلوم أن العلاقات العامة نشاط اتصالى هادف. وتستخدم إدارات العلاقات العامة فى نقل رسائلها إلى جماهيرها (الداخلية/ الخارجية) نوعين من الاتصال:

- الاتصال المباشر من خلال:

(اللقاءات - الزيارات - المؤتمرات - الندوات - الاجتماعات - المعارض - الاحتفالات).

---

(١) محمد كمال القاضى: العلاقات العامة، مرجع سابق، ص ١٥١.

- والاتصال غير المباشر من خلال:

وسائل الإعلام الجماهيرية: (الصحف والمجلات والمطبوعات المختلفة- الإذاعة- التليفزيون).

ومن ثم يجب تمثيل وظيفة الاتصال فى البناء التنظيمى لإدارات العلاقات العامة وفقًا للمعيار (المعايير) التى تتوافق والاعتبارات المختلفة السابق الحديث عنها.

٢ - البحوث :

عمل البحوث والدراسات من الوظائف الهامة أيضًا لوظيفة العلاقات العامة الحديثة. وعلى الرغم من امكانية اعتماد إدارة العلاقات العامة على إحدى الإدارات المتخصصة فى البحوث داخل المنظمة، أو الاستعانة بأحد المكاتب الخاصة الخارجية، فإننا نفضل أن يكون لإدارة العلاقات العامة قسمًا أو وحدة للبحوث والدراسات داخل بناءها التنظيمى ويعمل بها أفراد مؤهلين ومتخصصين فى مجال بحوث الإعلام والرأى العام.

وتكون مسئولية هذا القسم (الوحدة) إعداد البحوث والدراسات والتقارير ذات الصلة بوظيفة العلاقات العامة، والتى تعين مدير الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة نحو المشكلات أو القضايا التى تعترض سير العمل فى الإدارة، كما أن هذا القسم يضطلع أيضًا بدور كبير فى المساهمة فى إعداد خطة عمل العلاقات العامة وفق أسس التخطيط الفعال لها.

٣ - المكتبـة:

تخصيص معظم إدارات العلاقات العامة قسمًا خاصًا بالمكتبة ترتب فيه جميع المعلومات المتوافرة عن المؤسسة وجمهورها فى سجلات تعد لهذا الغرض. كما تحفظ القصاصات الصحفية التى تتعلق بالمؤسسة أو العاملين بها بعد إضافة البيانات التى تبين مصدرها وتاريخها على ورقات تلصق بها وترتب حسب تاريخ النشر، وتوضع فى ظروف أو سجلات تيسر الرجوع إليها فى أى وقت (١).

ولكن ذلك لايمنع بأن تقوم المكتبة بدورها التقليدى فى تقديم المعرفة والمعلومات التى تخدم مجال العمل فى العلاقات العامة بما تضمه من مراجع وكتب، وأرشيف اليكترونى (حاسب آلى) لكل ماكتب عن الإعلام والرأى العام والعلاقات العامة.

كما يمكن أن تحفظ المكتبة مكتبة الكترونية من الاسطوانات المدمجة (CDS) فى الموضوعات المختلفة التى يحتاج موظفوا العلاقات العامة إليها فى أعمالهم، أو أى من العاملين فى المنظمة.

٤ - المساعدات الفنية:

قدمت ثورتا التكنولوجيا والمعلومات زخمًا كبيرًا من الأجهزة والمعدات والتجهيزات التى أثرت العمل الإعلامى من كاميرات تصوير بأحجام وأشكال مختلفة وأجهزة تسجيل ومكساج، ومونتاج... إلخ، فضلاً عن الأجهزة الضوئية، وأجهزة الاتصالات التى تستخدم فى مجالات الإعلام والعلاقات العامة.

(١) على عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ٤٢.

والاتجاهات الحديثة الآن تؤكد على أهمية وضرورة اعتماد إدارات العلاقات العامة على نفسها ذاتيا فى انتاجها الإعلامى المختلف سواء مقروء أو مسموع أو مرئى أو مرئى مسموع. ولذلك درجت الآن هذه الإدارات على انشاء مراكز صحفية (إعلامية) داخلية تكون مسئولة عن ككل مايتصل بالعلاقات الإعلامية والإنتاج الإعلامى الذى يخدم رسالة العلاقات العامة. ومن ثم تضم فرقًا مدربة من المتخصصين فى هذه المجالات وتمدهم بكافة احتياجاتهم من الأجهزة والمعدات الكهربائية والاليكترونية.

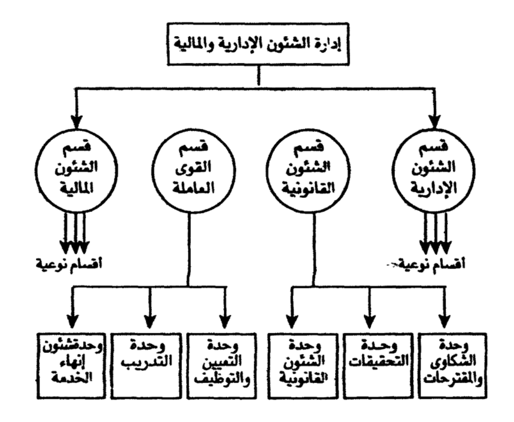
٥ - إدارة ، قسم ، الشئون المالية والإدارية:

لكى تؤدى إدارات وأقسام العلاقات العامة الفنية وظائفها على أكمل وجه تخصص فى بنائها التنظيمى قسمًا مستقلاً للشئون المالية والإدارية، تكون مسئوليته الأساسية إمداد الأقسام الفنية بالمعدات والأدوات التى يتطلبها العمل الفنى.

ويتباين حجم هذا القسم من مؤسسة إلى أخرى تبعًا لحجم إدارة العلاقات العامة، وإن كان من الواضح أنه من الأقسام الأساسية التى يصعب الاستغناء عنها[1].

والتقسيم السائد لإدارة الشئون المالية والإدارية يكون وفقا للتنظيم التالى:

(١) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ٤٦.



شكل رقم (٢٠)

٦ - العلاقات العامة مسئولية الجميع:

ظهرت العلاقات العامة وفقًا لتطور نشأتها كوظيفة تضطلع بتحسين صورة المنظمة لدى جماهيرها النوعية تحقيقًا للهدف الأساسي لها وهو نجاح المنظمة في تقديم أفضل سلعة، أو خدمة، ومن ثم تحقيق الأرباح المستهدفة، أو الرضاء الجماهيري المطلوب.

وسعت إدارات العلاقات العامة - مدعومة بجهود الخبراء - إلى تحقيق هذا الهدف الذى يؤكد أهميتها وضرورتها يومًا بعد يوم. وفى هذا المجال أكدت الدراسات العلمية والخبرات الميدانية على أنه مهما كانت جهود العلاقات العامة فى تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، فإنها لن تحدث بشكل ملموس، مالم يكن الأداء الفعلى للمنظمة صادقًا فى تقديم أفضل سلعة، أو خدمة للمستهلك والجماهير. وكم من جهود خارقة بذلها مسئولوا العلاقات العامة فى المنظمات، ولكنها باءت بالفشل لأن المنتج أو الخدمة لم تتقدم بالقدر أو الشكل الذى روجت له العلاقات العامة.

وحديثا لم يعد يكفى هذا ولاذاك، فلم يعد يكفى جهود العلاقات العامة، فى اتصالها بالجماهير وإحداث الأثر المطلوب من الاقناع والتأثير، ولا جودة المنتج أو الخدمة. وإنما تطلب الأمر أيضًا أن يتحمل كل فرد فى المنظمة مسئولية تحسين العلاقة بالجماهير .. ومن ثم أن تصبح العلاقات العامة مسئولية جميع العاملين فى المنظمة، وليس أفراد إدارة العلاقات العامة فحسب.

ومضمون ذلك المبدأ الجديد أن تمتد مسئولية العلاقات العامة إلى جميع العاملين بالمنظمة سواء كان اتصالهم بالجماهير مباشرًا فى مجال العمل، أم كان من خلال المواقف الاجتماعية المختلفة.

(١) د. على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص٦٠.

ويمكن أن تسهم إدارة العلاقات العامة فى تأكيد وترسيخ هذا المبدأ وذلك عن طريق تنمية مهارات الاتصال عند هؤلاء العاملين من خلال المشاركة فى برامج التدريب المختلفة، وامداد العاملين بالمعلومات أو وظيفتها وانجازاتها وأهدافها لكى يكون اتصالهم بالجماهير مدعمًا بالحقائق والبيانات الصحيحة .

ولذلك أيضًا توضع شروط الصفات الشخصية المؤثرة والجاذبية والقدرة على الاقناع عند اختيار العاملين أو الموظفين الجدد فى الوظائف المختلفة. ولايكفى مراعاة الدقة فى اختيار هؤلاء العاملين الذين يتعاملون مباشرة مع الجمهور، بل انه من الضرورى متابعة طريقة أدائهم وتعاملهم مع الجمهور.

هـ - التنظيم الأمثل لجهاز العلاقات العامة:

من كل ماسبق، يمكن تحديد معالم التنظيم الأمثل لجهاز العلاقات العامة فيما يلى:

(١) أن يكون جهاز العلاقات العامة على مستوى (إدارة عامة).

(٢) أن يتبع الرئيس الأعلى للمنظمة أو المنشأة مباشرة.

(٣) أن يتكون الهيكل التنظيمى للإدارة العامة للعلاقات العامة من كل المستويات التنظيمية الإدارية المتعارف عليها (إدارة - قسم - وحدة).

(٤) اتباع الأسس التنظيمية الصحيحة فى إعداد وتنظيم الهيكل الوظيفى للإدارة العامة للعلاقات العامة. ومن أهمها: (انتظام وتواصل خط السلطة فى البناء التنظيمى من القمة إلى القاعدة مرورا بكل المستويات الإدارية والتنظيمية).

(٥) أن يتحقق لها الاكتفاء التنظيمى والإدارى (تنظيمًا - ولائحيًا - وماليًا - وإداريًا).

(٦) أن يطبق فى شأنها مبادىء وأسس « التنظيم الشامل» الذى يطبق مجموعة من المعايير التنظيمية.

(٧) أن يكون من شأن هذا التنظيم تحقيق الأهداف التالية :

- التوزيع الأمثل للمسئوليات.
- تنظيم الاختصاصات.
- الإسهام فى تحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الخامس

الاتصـــال

الاتصال هو عصب الحياة. ومن غير المتصور أن تتحقق الحاجات الإنسانية، وأن يتم إشباعها بدون وجود الاتصال. ونستطيع أن نؤكد وفقًا لما أثبتته البحوث والدراسات المعنية أن الاتصال ليس قاصرًا على البشر فحسب، بل أنه ضرورة أيضًا لكافة الكائنات الحية قاطبة. إن تطور الحياة والنشوء والارتقاء وبناء الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة اعتمد بالأساس على الاتصال.

والاتصال ببساطة هو: « نقل المعلومات بين طرفين». فإذا تحدث شخص إلى آخر، وأدى هذا الحديث إلى تفاهم متبادل فقد حدث (إتصال) - أى تحقق الهدف- أما إذا كان الطرف الثانى لايفهم لغة الأول، فلن يتحقق الاتصال بالطبع.

ولايستطيع الإنسان أن يعيش بدون الاتصال. فالاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية، وحاجة الإنسان للاتصال لاتقل عن حاجته للأمن والغذاء والكساء والمأوى. وعزل الإنسان عن الآخرين تعنى العقاب والمرض النفسى والانسحاب عن المجتمع.

ولأهمية الاتصال وضرورته تناولته العديد من العلوم الإنسانية بالبحث والدراسة. فالاتصال هام ومحورى فى مجال علم النفس الاجتماعى، والعلوم السياسية، والإعلام ، والإدارة والعلاقات العامة والإنسانية وغيرها.

ومن خلال هذه الدراسات تبلورت نظرية متكاملة للاتصال، تتناول أطراف الاتصال، وتفسر العمليات الأساسية للاتصال.

فقد تطورت نظرية الاتصال فى الفكر الإدارى من خلال عدة نظريات:

- **فالنظرية الإدارية التقليدية** فى الإدارة والتنظيم، التى تضم مدرسة الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية، لم تتحدثا عن (الاتصالات) إلا من حيث أنها تتم من أعلى لأسفل وبهدف توجيه المرؤوسين، وتحديد طريقة الأداء.

- **أما نظرية العلاقات الإنسانية**، فقد استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن (للاتصالات) تأثيرًا قويًا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورض ودافعية الأفراد فى عملهم.

- كما **قدمت النظرية الحديثة** فى الإدارة والتنظيم العديد من المساهمات فى تطوير نظرية الاتصال، نذكر منها ماقدمه فرنسيس ليكارت من خلال مفهوم (حلقة الوصل) Linking Pin والذى يشير إلى أن كثيرا من العاملين يلعبون دورين فى أعمالهم. الأول كقادة لمجموعة من المرؤوسين، والثانى كعضو فى جماعة يرأسها فرد آخر (أى كمرؤوس) وبالتالى يكون الفرد حلقة وصل بين المجموعتين ، فينقل المعلومات مرة لأعلى ومرة لأسفل.

- **أما نظرية التنظم**، والتى تنظر إلى منظمات الأعمال على اعتبار أنها نظام اجتماعى يضم أفرادًا لهم أهداف واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة، فترى أن النظام الاجتماعى لن يستقيم بدون وجود (اتصالات) حيوية.

– **وتضيف النظرية الموقفية.** تأكيدًا لأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال، وأنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل، بل هناك طرقًا عديدة تعتمد على توفير المعلومات وحُسن استخدامها، أى لو أحسن استخدام الاتصالات.

– **وأخيرًا تقدم نظرية المعلومات**، إسهامًا آخر فى تطوير نظرية الاتصال، فهى ترى أن الاتصالات هى عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات، وترميزها، وتخزينها، وتحليلها، واستعادتها، وعرضها.

وفى مجال الإعلام ينظر إلى (الاتصال) على أنه هو أساس كافة الأنشطة الإعلامية (إعلام ، إعلان، دعاية، علاقات عامة... إلخ) ، ويعرف بأنه « العملية الاجتماعية التى يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار فى رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة، لتحقيق أهداف معينة»[١].

أ - ماهية وأهمية الاتصال فى الحياة:

١ – التعريف:

يرجع أصل كلمة اتصال فى اللغة الإنجليزية Communication إلى الكلمة اللاتينية Comminis ، وتعنى المشاركة أو العموم، وبالتالى

(١) محمد عبد الحميد : نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، الطبعة الأولى، (القاهرة، عالم الكتب، ١٩٩٧)، ص ٢١.

فإن الاتصال يعنى الاشتراك فى تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات(١).

والاتصال هو « إرسال معلومات من شخص أو مجموعة أشخاص لشخص آخر أو آخرين بشكل أساسى من خلال الرموز ». فالرموز هى الأحرف والكلمات والأصوات والأرقام والصور والرسوم والألوان...إلخ (٢).

ومن ناحية أخرى فإن الرموز تشير إلى أشياء حقيقية فى الحياة، أو تمثل صورًا ذهنية فى أذهاننا، فككلمة (منزل) هى رمز لغوى لشىء مادى مصنوع من حجر وحديد وغيرها وله طول وعرض ويستخدم لأغراض محددة، ومن ثم فإن الاتصال « هو عملية تفاعل اجتماعى يستخدمها الناس لبناء معان تشكل فى عقولهم صورًا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصورالذهنية عن طريق الرموز» (٣).

ويذهب علماء النفس والإدارة إلى أن الاتصال هو وسيلة للتأثير والاقناع، ومن ثم فهو من وجهة نظرهم عبارة عن(٤):

---

(١) صلاح الدين جوهر: علم الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، مجالاته، (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٠)، ص ١١.

(2) Dan Nimo, Political Communication and Public Opinion in America (Santa-Monica: California, Goodyear Publishing Company, 1978), p.4.

(3) Ibid, p.5.

(٤) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية فى الاتصال، مرجع سابق، ص ٣٢.

- « السلوك اللفظى أو المكتوب الذى يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر».

أو هو « استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات».

أو هو « عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن إنسياب أو تدفق أو انتقال أشياء».

أو هو « وضع الأفكار فى صياغات (رسالة) وفى وسيلة مناسبة، بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر، ويتصرف بالشكل المطلوب».

ويمكن من هذه التعاريف السابقة استخلاص تعريف خاص بالاتصال هو:

« عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر».

ولايكفى مجرد توجيه الرسالة من طرف إلى آخر، وهى العملية التى يمكن أن يطلق عليها البث أو النشر أو الإرسال من جانب واحد، فلكى يتم الاتصال لابد أن يتلقى الطرف الأول ردًا فوريًا أو تدخلاً على رسالته، وأن تستمر الردود على استمرار توجيه الرسائل، فإذا انقطعت الردود أصبحت الرسائل بثًا أحادى الاتجاه[1].

---

(١) على عجوة وآخرون: مقدمة فى وسائل الاتصال، الطبعة الأولى، (جدة، مكتبة مصباح، ١٩٨٩)، ص ١٨.

وهكذا يصبح الاتصال الإنساني هو محرك العملية الاجتماعية بين البشر، وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم وتطوير حياته الاجتماعية، ونقل صورها وتفصيلاتها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتعليم والتسجيل بأشكاله المختلفة.

أما الاتصال من وجهة نظر الإعلام فهو « النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أوالذيوع أو الانتشار أو الشيوع أو المألوفية لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين»[1].

٢ - أشكال الاتصال الإنساني:

الاتصال الإنساني اتصال لغوي، فاللغة هي أداة الاتصال وعبارة عن نظام من الرموز لها معان حددها الإنسان. والرمز هو الشيء الذي يمثل أو يرمز إلى شيء آخر. فالكلمة هي رمز يمثل فكرة أو شيئًا في الواقع.

وقد تكون هذه الرموز على شكل أحرف أو أرقام أو ألوان أو رسوم أوإشارات أو لغة الجسم.

وتأخذ اللغة كأداة للاتصال الإنساني أحد الشكلين التاليين:

أ - اتصال لفظي (منطوق أو مكتوب).

ب - اتصال غير لفظي (إشارات أو حركات الجسم).

---

(١) سمير محمد حسين: الإعلام والاتصال بالجماهير والرأي العام، (القاهرة، علم الكتب، ١٩٨٢)، ص ٢١.

اللغـــة

- منطوق (شفهي
- كتابي
- تحكمه قواعد اللغة
- ثقافة واحدة
- تتعلم في مرحلة متأخرة
- يؤثر في العواطف نسبيا

- لغة الإشارات
- لغة أعضاء الجسم
- تحكمه ضرورات بيولوجية
- لغة عالمية (الإبتسام)
- يتعلم في مرحلة مبكرة
- يؤثر في العواطف بعمق

أما الاتصال غير اللفظى فيساعدنا علي التغيير عن مشاعرنا واتجاهاتنا بدقة وصدق ووضوح، أو يفسر الاتصال اللفظى مما يجعل عملية الاتصال أكثر حيوية واقناع، كما يساعد علي تكرار رسائلنا ويزيد من ثقتنا بأنفسنا وجذب الجمهور المستهدف[1].

فقد (يُكمل) الاتصال غير اللفظى الاتصال اللفظى (إشارة معبرة بعد حديث)، أو (يحل) محله أو يستبدل به (الصم والبكم - الشفرات)، وقد (يترافقان)، وبالاتصال اللفظى وغير اللفظى يمكن إعادة الرسالة الاتصالية وتأكيدها بالتكرار (المعلم)، ولكن يمكن في بعض الأحيان أن يتناقضان (حركة من الجسم تعني دلالة معينة (الخوف مثلاً) ثم ينفيها الإنسان لفظيًا، فنحن نستخدم الاتصال غير اللفظى أحيانًا دون وعي منا بأننا نستخدمه (يكاد المريب يقول خذونى).

(١) إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، (عمان ، مجدلاوى للنشر والتوزيع، ١٩٩٣)، ص ٧٥.

وعلي ضوء ذلك فإن أشكال الاتصال الإنساني يمكن أن تفيدنا في العمل الأمني، وفي كشف الجرائم والقبض علي المجرمين من خلال:

- **تعبيرات الوجه:**

فالوجه من أسرع الوسائل التى تنقل المعانى من المرسل إلى المستقبل وبالعكس، ولكن ينبغي الحذر، فالبعض يجيد أن يظهر غير ما يبطن، ومن ثم تغطى تعبيرات وجوههم معان وتخفي عنا أخرى كثيرة في نفس الوقت.



نماذج من تعبيرات الوجه[1]

شكل رقم (٢١)

(١) المصدر : المرجع السابق ، ص ٢٥.

• خصائص الصوت:

تعبر التغيراتفي حدة وحجم ونوعية وسرعة وارتفاع ونبرة وانخفاض وتواصل الصوت عن حالة الإنسان الداخلية من حيث الشعور والتفكير والسمات الشخصية.

فالعدوانى يتكلم بصوت عال، والخجول بصوت منخفض، والمتردد لأمر ما يتلعثم، والخائف يهمس أو يتأته.

• حركات الأرجل:

تعبر الساقان والقدمان وقوفًا أو جلوسًا عن معان كثيرة، فتحمل معان القلق والهدوء واللهفة والتسرع والإحجام والجبن والخوف والثقة والضعف والألم والسعادة والحزن والتواضع والغرور... إلخ.

• المظهر العام :

وهو هيئة الإنسان من حيث المكانة، والثقافة، فالملابس تعكس مكانة الشخص الوظيفية، والنوعية، وثقافته، وعمره، وحالته المادية والنفسية.

ب - طبيعة الاتصال وأهميته:

يرتبط الاتصال كظاهرة اجتماعية بحاجات الأفراد وإشباعها، فيلزم ممارسة الاتصال لإشباع الحاجات حسب تعددها وتنوعها ودرجة الأولوية في الإشباع (مأكل - ملبس - مأوي - زواج - احترام الذات.... إلخ).

وعلي مستوى المنظمات تتفق طبيعة الاتصال مع طبيعة المنظمة، فيمثل الاتصال أحد الدعائم الأساسية التى تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها. ونظرية الإدارة الحديثة تهتم كثيرًا بالدور الذى يلعبه كل فرد في المنظمة من خلال الاتصال لتحقيق أهدافها بدءً من المدير ومرورًا بالمرؤوسين وفقًا لمواقعهم .. وتتنوع اتصالات كل منهم بين الاتصال بالجهات الخارجية الخارجية أو فيما بينهم، أو تجميع وتحليل المعلومات، ونشرها، وحل المشكلات وغيرها من المهام والأدوار.

وتشير بعض الدراسات الحديثة إلي أن المدير (القائد) ينفق ٧٨٪ من وقته في الاتصالات، فالمدير الناجح يتعامل يوميًا وبإستمرار مع المعلومات – البيانات، فهو يجمعها ويفرزها ويبوبها ويحللها وينشرها بالطريقة التى تضمن له حُسن أداء العمل، وتحقيق أهداف المنظمة (١).

وفي معظم الأحوال التى تتطلب اتصالات بالمنظمة يتعين وجود شرط من الشروط الأربعة التالية علي الأقل:

– **حاجة فرد ما للمعلومات :** فهناك حاجة لكل أنواع المعلومات عن المنظمة التى يرغب الفرد في العمل بها.

– **حاجة فرد ما للمساندة أو التعزيز:** فلدي أفراد المنظمة حاجة اجتماعية ونفسية معينة يجب إشباعها مثل الحاجة للأمان أو تحقيق الذات...وبالتالى يزاول الأفراد عملية الاتصال لإشباع مثل هذه الحاجات.

---

(١) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ٢٨.

- **الاتصـال من أجل إنجـاز هدف مـعين:** فكثيـرًا مـايعكس الاتصـال حاجات أو أسباب نفسية داخلية، ومن ثم يجب مراعاة اعتبارات معينة عند التعامل مع شخص ما (استجواب متهم مثلاً..).

- **ممارسة الاتصال بناء علي توجيهات شخص ما :** تنفيذًا لتعليمات أو أوامر معينة، كما يطلب رئيس من مرؤوس كتابة مذكرة أو الاتصال بشخص ما...إلخ.

وهكذا يمكن أن نستـخلص من كل مـاسبق أن طبيـعة الاتـصال تتسم بالآتي:

- الاتصال مسبب (له سبب) .
- الاتصال مدفوع (له دافع) .
- الاتصال موجه.
- الاتصال حركي.
- الاتصال اجتماعى.
- الاتصال تفاعلى.
- الاتصال نوعي.
- الاتصال ضرورى.

شكل رقم (٢٢)

وتتضح أهمية الاتصال في مجالات العمل المختلفة من حيث أنها تساعد علي تحقيق مايلي:

- تحديد وتنفيذ الأهداف المطلوبة.
- تعريف المشاكل وسبل علاجها.
- تقييم الأداء.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- إلقاء الأوامر والتعليمات.
- توجيه المرؤوسين ونصحهم وإرشادهم.
- التأثير في الآخرين وقيادتهم أو إقناعهم.
- حفز وتحميس العاملين.

وتدور معظم مهام الإدارة حول مايلى :

- استقبال العملاء والجمهور.
- الاتصالات الهاتفية.
- تنظيم المواعيد.
- تنظيم الاجتماعات واللجان.
- إعداد وكتابة التقارير.
- تبليغ تعليمات المدير إلى الجهات المعنية.
- تلقي معلومات من الجهات الداخلية والخارجية وتوصيلها للمدير.
- حفظ الوثائق والملفات.

وهذه المهام في جملتها تحتاج إلي (الاتصال) فالاتصالات الإدارية ضرورة لإعمال الإدارة وتشير التقديرات إلي أن مقدار الوقت المبذول في الاتصال يتراوح مابين ٧٥٪ - ٩٠٪ من وقت العمل موزعة علي النحو التالي:

- ٥ ٪ كتابة.
- ١٠٪ قراءة.
- ٣٠٪ حديث (شفهى).
- ٤٥٪ إصغاء .

هـذا ويمكن تقسـيـم أهميـة الاتصالات فـي المنظمـة علي مسـتويين وهمـا:

علي المستوى الداخلي:

- إبلاغ العاملين بالمنظمة بالأهداف العامة والتفصيلية.
- تعريف المرؤوسين بكيفية تنفيذ العمل.
- توصيل المعلومات والتعليمات والأوامر.
- التعريف بإمكانات المنظمة المتاحة.
- تقييم أداء العاملين.
- إبلاغ الإدارة بردود أفعال العاملين تجاه القرارات المختلفة.
- نقل مشاكل العمل والعاملين للإدارة.

علي المستوى الخارجي:

- تسـهيل مـهـمـة الإدارة في الحصول علي احتياجاتها من القوى العاملة.
- توفير كافة احتياجات المنظمة (خامات - آلات ...).
- تعريف الجمهور بمزايا السلع أو مستوى الخدمة.
- بناء جسور من الثقة بين المنظمة وجماهيرها من خلال:
  - ربط جـمـاهيـر المنظمـة (العـاملين) بالبـيـئـة الخـارجـيـة - (للمتعاملـين)

- الإخبار والإعلام.
- الإعداد لتقبل التغيير.
- تصحيح وتوضيح المعلومات والآراء.

جـ- عناصر الاتصال وأنواعه:

ولمزيد من الفهم لعملية الاتصال ، تقدم نظرية الاتصال تفسيرات واضحة لكل من (مراحل) عملية الاتصال، و (عناصر) عملية الاتصال، و(أنواع) الاتصال.

١- مراحل وعناصر عملية الاتصال:

أولاً: مراحل عملية الاتصال:

لفهم عملية الاتصال. وكيف تتم، تقسم لأغراض الدراسة والفهم إلي أربعة مراحل أساسية وهي:

- **مرحلة إدراك الرسالة:** حيث يتخذ المرسل قراره بإرسال رسالة ما، التى تنتج عن فكرة أو مشاعر أو مؤثر (دافع) يدفعه إلي إرسال رسالته إلي المستقبل.

- **مرحلة الترميز** : وهى مرحلة تحويل (المعانى) إلي (رموز لغوية) حيث يقوم المرسل بصياغة أفكاره أو مشاعره إلي رسالة علي شكل رموز لفظية أو غير لفظية.

- **مرحلة إدراك الرسالة:** وتتوقف علي طبيعة الرسالة والجمهور والمستهدف (المستقبل) فقد يختار الصوت أو رسالة مكتوبة، أو الإذاعة أو التليفزيون، أو أكثر من وسيلة معًا.

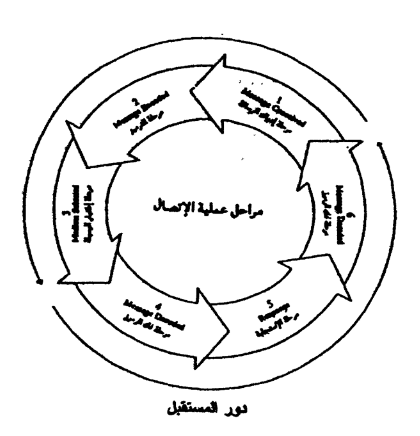
- **مرحلة فك الرموز:** وهى مرحلة تحويل الرسالة من خلال المستقبل إلى معان، من خلال تحليلها وتفسيرها وفهم معناها، ومدى تطابقها مع حاجته وقيمه وأفكاره .

- **مرحلة الاستجابة:** وهى مدي قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل. وقد تكون الاستجابة مباشرة أو غير مباشرة، ضعيفة أو قوية، سلبية أو ايجابية، عقلية أو مادية.

وفي هذه المرحلة يمكن أن تحدد مدي نجاح عملية الاتصال أو عدمها. حيث يقوم المستقبل بصياغة استجابته (فهمه وأفكاره ومشاعره) في رسالة جديدة يبثها إلي المرسل الذى ينقلب بالتالى إلي مستقبل.

- **مرحلة فك الرموز :** التى يقوم بها المرسل بعد تحوله إلي مستقبل حيث يفك رموز الرسالة ويفهم معناها، فإن تبين له أن رسالته قد فهمت من قبل المستقبل اطمأن إلى نجاح رسالته واتصاله، وإن تبين له العكس عاد وأرسل رسالة اتصالية جديدة ومعدلة بشكل يؤدى إلي استيعابها من قبل المستقبل..

دور المرسل

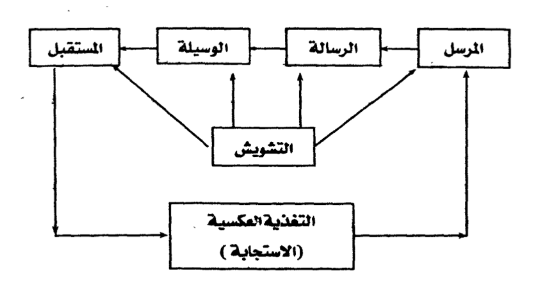


شكل رقم (٢٣)

وهكذا دواليك تستمر عملية الاتصال كبندول الساعة (سؤالاً وجوابًا) بين الطرفين بشكل تفاعلى مستمر حتى يتحقق الهدف النهائى من الاتصال أو قد لايتحقق.

ثانيًا: عناصر عملية الاتصال : (مكونات عملية الاتصال)

يتكون الاتصال من خمسة عناصر هى:



شكل رقم (٢٤)

١ - المرسل:

وهو الشخص (الطرف) القائم بالاتصال، والذي يتولى صياغة الأفكار (المضمون) في شكل ألفاظ أو رموز ويوجهها إلى شخص أو جمهور (طرف) آخر، ويتوقف حُسن صياغتها على:

- عملية الترميز.
- مدي فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار (الإدراك).
- خبرته ومعلوماته ذات الصلة (التعلم أو الخبرة المكتسبة).
- اهتماماته وميوله الشخصية.
- قيمه وإنفعالاته وحاجاته الشخصية..
- توقعاته ومستوى نشاطه وطموحه وأهدافه.

(٢) الرسالة:

وهى المضمون الذي يسعى المرسل إلي نقله إلي الطرف الثانى (الجمهور/فرد) ليدركه بطريقة معينة من شأنها أن تمنحه أهداف الاتصال.

فالإنسان يرسل كم ضخم ومتنوع من الرسائل، بعضها يتسم بالخصوصية (الحركة - الإيماءة - الإشارة - الابتسامة..)، وبعضها الآخر يتسم بالعمومية (المؤتمرات - المحاضرات - رسائل الصحف والمجلات)، وبعض هذه الرسائل يتم نقله بقصد، وبعضها يتم بالمصادفة وكلما كان هناك تفاعلاً وتفاهمًا بين المرسل والمستقبل (خبرة مشتركة) كلما اكتسبت الرسالة فعالية أكبر[١].

فالرسالة هى قلب عملية الاتصال، وقد تكون على شكل كلمة مطبوعة أو موجات صوتية في الهواء أو موجات كهربائية عبر الأسلاك أو إشارة باليد أو عبوس بالوجه، أو ابتسامة عريضة أو صفراء أو معلومة تليفزيونية (صوت + صورة + حركة+ ألوان) أو نشيد وطنى أو قصيدة شعرية أو مثل شعبي[٢].

ويخضع ترميز الرسالة (إعلاميًا) لمجموعة من القواعد، التى يجب مراعاتها لكى تصبح الرسالة أكثر فعالية وتأثيرًا، إذا ما صادفت

---

(١) حسن مكاوي، ليلى حسين: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الخامسة ، (القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٤)، ص ٤٨.

(٢) إبراهيم أبو عرقوب، مرجع سابق، ص ٤٠.

ظروفًا ملاءمة عند المستقبل وفي الموقف الاتصالى بصفة عامة، وهذه القواعد هى:

القواعد الفنية :

- الانقرائية.
- الإنسيابية.
- الرشاقة.
- الوضوح.
- التلوين.

القواعد الدلالية:

- جذب الانتباه.
- اتفاق المعنى لدي المرسل والمستقبل (الإطار الدلالى).
- إثارة واحد أو أكثر من الحاجات الإنسانية لدي المستقبل.
- أن تتفق طرق إشباع هذه الحاجات مع القيم الاجتماعية والدينية السائدة.

القواعد النفسية:

- الهجوم الجانبي والهجوم المباشر.

- تأثير عرض جانب (رأي) واحد أو جانبين (الرأى والرأى الآخر).

- الوضوح والتنظيم والتكرار.

- إستمالات التخويف.

- الإستمالات العاطفية والمنطقية.

(٣) الوسيلة (قناة الاتصال):

هى أداة حمل الرسالة من المرسل إلي المستقبل ، فالرسائل الشخصية قد تنقل عن طريق الحواس مثل: (السمع، النظر، الشم، اللمس، التذوق...)، والرسائل العامة تنقل عبر وسائل الاتصال الجماهيرية (صحف ومجلات - راديو - تليفزيون...).

كما يمكن تقسيم وسيلة الاتصال إلي المنطوق (الشفهى) كالمقابلات الشخصية أو الاجتماعات واللجان والتليفون والمؤتمرات.......، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والتقارير والمذكرات والفاكس....إلخ .

كما يمكن النظر إليها بمعيار مصدرها فمنها الوسيلة الرسمية: التى يعترف بها هيكل تنظيم المنظمة وتسير في قنواتها الرسمية كالتقارير والكتب الدورية والمراسيم والأوامر العمومية والمنشورات الدورية، ومنها الاتصالات غير الرسمية: التى لاتمر عبر قنوات معترف بها، كالشائعات والمسامرات والمناقشات البينية.

(٤) المستقبل:

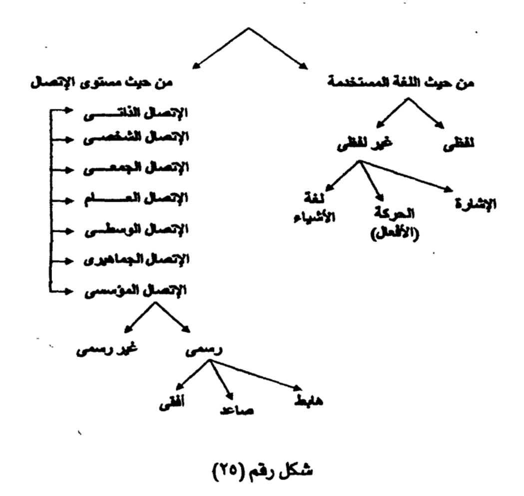
هـو الفـرد أو الجمـاعـة التى يسـعـى المرسل إلي نقل رسـالتـه إليـه (إليهـا)، ويقـوم المسـتقـبل بإعـادة فـك رموز الرسـالة ويفسـرهـا وفقـًا لما تعنيـه عنده هـذه الرموز من مـعـان (الإطـار الدلالى)، إن هـذه العمليـات الإدراكيـة، ومايؤثـر فيهـا من عناصر الشخصية والدافعيـة والتعلـم تحـدد مـايفهمـه المستقبل ويقبلـه من أفكار أو مـعلومات مـرسلة إليه، وبناء علي هذه العمليات يقـوم المستقبل بالتصرف والسلوك.

لذلك يجب أن يضع المصـدر (المرسل) في اعـتبـاره طبيـعـة المسـتقـبل ويكون على دراية بها حتي يضمن تحقيق الهدف من الرسالة.

(٥) الاستجابة (التغذية العكسية):

هي رد فـعـل المستقبـل نتيجـة استقبـالـه وفهمه الرسالة، وتصدر عنـه فـي صـورة رد فـعل لفظـى أو حـركي. وهـنا ينقلـب المسـتـقـبل إلي راسـل لرسـالـة جديدة.

وقـد يكـون رجـع الصـدي (الاسـتـجـابة) إيجـابيًـا Positive أو سلبيًـا Negative، وقـد يكون داخليًـا (يشـعـره المرسل)، أو خـارجـيًـا (يصـدر من المسـتـقـبل)، وقـد يكون فـوريـًا Immediate (مـبـاشـر)، أو مـؤجـلاً Delayed (جماهيـرى).



شكل رقم (٢٥)

٢ - أنواع الاتصال:

(١) الاتصال من حيث اللغة المستخدمة:

« كل فهم منظم ثابت يعبر به الإنسان عن فكرة تجول بخاطره أو إحساس يجيش بصدره، إنما هى لغة قائمة بذاتها»[١].

فالتعبير بالكلمات أو الصور أو الموسيقى أو الحركة أو الألوان هو لغة، ينقل من خلالها الإنسان أحاسيسه وأفكاره إلي الغير.

---

(١)صلاح الدين جوهر، مرجع سابق، ص ١٦.

وبالتالى ينقسم الاتصال وفقا للغة المستخدمة إلى :

أ - اتصال لفظى (منطوق):

كتابيًا ← صحف ، مجلات ، كتب، رسائل

شفاهة ← وجهًا لوجه
← هاتفيًا
← عن طريق شخص ثالث

ب - اتصال غير لفظى (غيرمنطوق):

(اللغة الصامتة Silent Language) .. ومن أمثلتها:

- العيون.

- تعبيرات الوجه.

- حركة الجسم.

- طريقة الجلوس/ الوقوف

- الإيماءات.

- الملابس.

- الصوت (هامس/ مرتفع).

- الضحك (الهستيرى - الصفراء..).

- شكل الخط (حجم البنط).

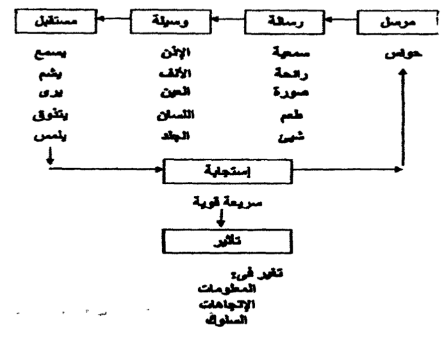
- إعلاميًا (الصورة - الألوان - نوع اللقطة التليفزيونية قريبة أم مقربة، المؤثرات الصوتية، الموسيقى).

- رموز الزمان والمكان (الليل والنهار - جلوس المدعوين).

(٢) نوع الاتصال من حيث مستوى الاتصال:

١ - الاتصال الذاتى Intrapersonal Communication:

هو الاتصال الذي يتم بين الشخص وذاته، فهو الاتصال الذي يحدث داخل الفرد، ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته. أي أسلوب الفرد في إعطاء معنى وتقييم للأفكار والأحداث والتجارب المحيطة.



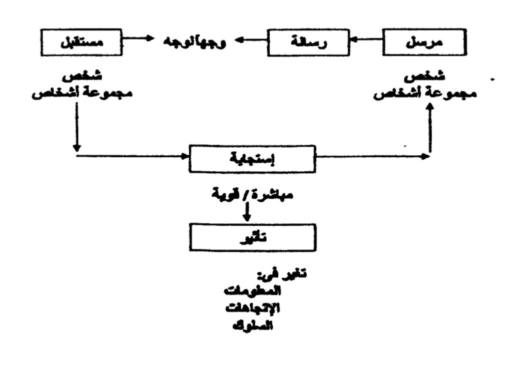
شكل رقم (٣٦)

• وفهم مضمون الاتصال الذاتى وكيفية حدوثه، يساعد على فهم عملية الاتصال إعلاميًا، فرد الفعل تجاه أى رسالة يستقبلها الفرد فى أى شكل من أشكال الاتصال الأخرى يتوقف على ناتج هذه العملية التى تحدث ذاتيًا فى جميع المواقف، وتتأثر بالمخزون الإدراكى لدى الفرد عن الأشخاص والرموز التى يتعرض لها فى عملياته الإنفعالية[1].

٢ – الاتصال الشخصى: Interpersonal Communication

Face To Face Communication

Two Way Communication



شكل رقم (٢٧)

(١) محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص ٢٢.

• هو الاتصال الذى يحدث بين شخص وآخر أو شخص وعدد محدود من الأشخاص، ويتميز بالقدرة على التعرف على صدى الرسالة (الاستجابة) الفورى لدى المستقبل. ومن ثم تعديل الرسالة لتصبح أكثر فعالية.

• ويمكن خلاله استخدام حواسنا الخمس، وبالتالى التفاعل بين شخصين أو أكثر فى موضوع مشترك، ومن ثم تتكون الصدقات الحميمة.

• ويعتبر الاتصال الشخصى من أقوى أنواع الاتصال تأثيرًا واقناعًا للأسباب التالية(١):

١ - يسير فى اتجاهين Two Way Com.

٢ - تكون الاستجابة فورية/ مباشرة.

٣ - يحدث فى جو اجتماعى تفاعلى عن طريق وجود المرسل والمستقبل فى المكان والزمان.

٤ - يتيح لطرفى الاتصال تحديد أهدافهم المشتركة، وتطوير رسائلهم الاتصالية تنمية معلومات جديدة ذات قيمة بالنسبة لهم.

٥ - مرن (الدقة ، التطوير، أكثر من أسلوب).

٦ - يستخدم فى عمليات الضغط الاجتماعى (التفاوض- التعذيب- التحقيق - الاستجواب).

٧ - حضور الحواس الإنسانية كقنوات اتصال.

(١) إبراهيم أبو عرقوب، مرجع سابق، ص ١٢٤.

٨ - مشاركة اجتماعية ايجابية (الحفلات - الزيارات - المظاهرات.)

٩ - أكثر أنواع الاتصال إقناعًا.

٣ - الاتصال الجمعى: Group Com

يحدث الاتصال الجمعى بين مجموعة من الأفراد مثل : أفراد الأسرة، زملاء العمل أو الدراسة، جماعات الأصدقاء، لقضاء وقت الفراغ أو التسامر، أو اتخاذ قرار أو حل مشكلة. حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع فى الوقت الاتصالى.

٤ - الاتصال العام : Public Com

كما هو الحال عند تواجد الفرد مع مجموعة كبيرة من الأفراد فى المحاضرات، الندوات، الأمسيات الثقافية وعروض المسرح. ويتميز التفاعل فى هذا النوع من الاتصال بأنه مرتفع، كما يتميز بوحدة الاهتمام والمصلحة والالتقاء حول الأهداف العامة، ويضم أعضاء الجماعة تنزيم داخلى وإن كان غير رسمى، وعادة مايتم هذا النوع من الاتصال فى أماكن التجمعات أو تلك التى تقام خصيصًا لهذه الأغراض[١].

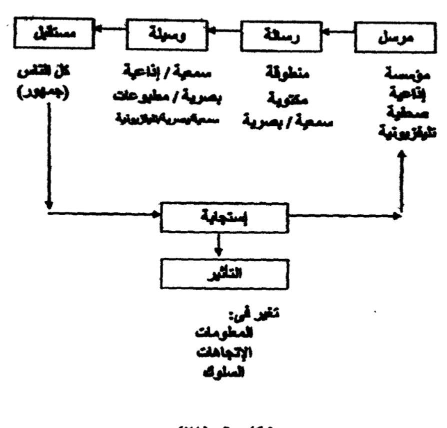
٥ - الاتصال الجماهيرى: Mass Com

وهو اتصال منظم ومدروس يتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية، إلى جمهور عريض من الناس بقصد التأثير على معلوماتهم أو اتجاهتهم أو سلوكهم[٢].

---

(١) محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص ٣٤.

(٢) إبراهيم أبو عرقوب، مرجع سابق، ص ١٣٠.



شكل رقم (٢٨)

- يعتمد الاتصال الجماهيرى على وسائل الإعلام الجماهيرية كالصحف والراديو والتليفزيون، ومن هنا يتطلب عددًا كبيرًا من الأشخاص ذوى المهارات المختلفة (مرسل) يعملون كفريق واحد لإتمام العمل.
- يسير الاتصال الجماهيرى فى إتجاه واحد مريح وسهل، ولكنه يفتقر إلى معرفة رجع الصدى، الذى غالبًا مايتم عن طريق الاستقصاءات والدراسات الميدانية.
- أطراف الاتصال الجماهيرى لايعرفون بعضهم بعض.

- جمهور الاتصال الجماهيرى غير متجانس، فهو متنوع الفئات ومختلف الثقافات والميول والانتماءات.
- تتسم الرسالة الاتصالية الجماهيرية بالفورية.
- تستهلك الرسائل الاتصالية الجماهيرية بسرعة وتستبدل بأخرى.
- الرسالة الاتصالية الجماهيرية غالية أو مرتفعة التكلفة.
- الرسالة الاتصالية الجماهيرية عرضة للرقابة (أحيانًا).
- قد تتعرض الرسالة الاتصالية الجماهيرية إلى التشويش مما يؤدى إلى عدم فهمها من قبل الجمهور المستهدف.
- يعمل الاتصال الجماهيرى فى جو اجتماعى معقد، حيث تتأثر باتجاهات وميول ورغبات المرسل والرقيب واستجابات المستقبلين، وبالاوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة فى المجتمع.
- يتأثر الاتصال الجماهيرى بالعنصر الاختيارى، الذى يتمثل فى وجود عد كبير ومتنوع من الرسائل والمواد الإعلامية المتاحة للجمهور.

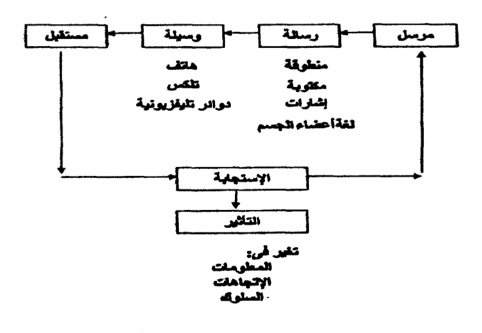
والخلاصة:

أن الاتصال الجماهيرى يتميز بقدرته على توصيل الرسائل الإعلامية إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، ولأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة فى نفس اللحظة،

وبسرعة فائقة، مع مقدرة على خلق رأى عام، وعلى تنمية اتجاهات، وأنماط سلوك غير موجودة أصلاً، والمقدرة على نقل الأفكار والمعارف والمرئية(١).

٦ - الاتصال الوسيطى: Medio Com

وهو نوع من الاتصال يحتل مكانًا وسطًا بين الاتصال الشخصى والاتصال الجماهيرى. ويتم من خلال الاتصال السلكى بين نقطتين مثل: الهاتف، والتلكس، وأجهزة الاتصال اليدوية، والدوائر التليفزيونية المغلقة.



شكل رقم (٢٩)

(١) حسن عماد وليلى حسين، مرجع سابق، ص ٣٢.

- ويشبه الاتصال الوسيطى الاتصال الشخصى من حيث قلة أعداد المشاركين فى الاتصال (غالبًا شخص واحد) وكذلك يكونون معروفون للقائم بالاتصال، وتكون الرسالة ذات طابع خاص، والمشاركون - غالبًا - ذو ثقافة مشتركة.

- كما يشبه الاتصال الجماهيرى، فى كون جمهوره غير متجانس، ومتباعدين عن بعضهم، والرسالة تنقل بسرعة، وإلى أفراد متعددين فى آن واحد.

٧ - الاتصال المؤسسى: Organizational Com

هو الاتصال الإنسانى المنطوق أو المكتوب الذى يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردى والجماعى، ويسهم فى تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، ويكون على عدة أشكال.

(١) الاتصال الرسمى: Formal Com

- **الاتصال الهابط: Downward Com**

- هو إنسياب المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين فى الهيكل التنظيمى للمؤسسة، من خلال المذكرات الداخلية، إجتماعا، أحاديث، لوحة إعلانات، الملصقات، المقابلات...إلخ.

- فالاتصال الهابط يكون على شكل أوامر أو توجيهات فى اتجاه واحد من الرؤساء إلى المرؤوسين .

• الإتصال الصاعد: Upward Com

- هـو الرسائل الاتصالية الصاعدة من المرؤوسين إلـى رئيس المؤسسة. وتكون فـى شكل إطـراء أو مـديح أو شكوى أو تقـارير، أو طلبـات أو التماسات.

- ويفيد الاتصال الصاعد الإدارة فى تزويدها بالمعلومات، ويخلص المرؤوسين من ضغوط العمل واحباطاته، ومشاركتهم فى عملية اتخاذ القرار، ومقياس لفعالية الاتصال الهابط.

• الاتصال الأفقى : Horizontal Com

- هو تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم على نفس المستوى الإدارى أو الوحدات الإدارية فى المؤسسة.

- ويتم من خلال الاجتماعات والمناقشات، والرسائل والاتصالات التليفونية والمذكرات.

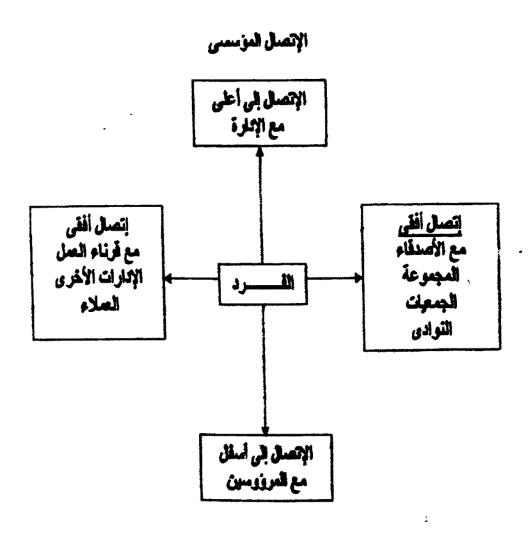
- ويفيد الاتصال الأفقى فى التنسيق بين الإدارات لتحقيق أهداف المؤسسة، وحل مشاكلها، وتبادل المعلومات ، وحل أوجه الصراع بين الدوائر المختلفة بما يقلل الجهد والوقت.

(٢) الاتصال غير الرسمى :Informal Com

• هـو الاتصـال الـذى يتمـم الاتصـال الرسـمى كـالمناقشـات والزيـارات الاجتماعيـة، فى المطعـم والـنادى والمركبات والصالة الرياضيـة..إلخ.

• ومن خلال هذه اللقاءات يتم تبادل المعلومات عن المؤسسة والزملاء، ولكن خطورة هذه المعلومات أنها غالبًا ماتكون غير دقيقة أو مجرد شائعات.

د- معوقات عملية الاتصال وعوامل نجاحها:



شكل رقم (٣٠)

أ - بالنسبة لعمليات الاتصال الإدارية:

(١) معوقات الاتصال:

يقصد بالمعوقات فى مجال الاتصال، تلك العوامل التى تؤدى إلى عدم فهم (المستقبل) للمعنى الذى يقصده (المرسل). وترتبط المعوقات دائمًا حد أو أكثر من عناصر العملية الاتصالية.

ومعوقات عمليات الاتصال الإدارية يمكن إجمالها فيما يلى:

- معوقات لغوية: تتمثل فى صعوبات فى نقل المعانى عن طريق الرموز، فالكلمة الواحدة قد تعنى أكثر من معنى لدى الأفراد، كما أن هناك معان يصعب على بعض الأفراد فهمها.

- صعوبات نفسية: تتعلق بالإدراك والتصور، فكثير من الأفراد يفهمون المعلومات وفقًا لما يتوقعونه، وليس حسب ماتعنيه المعلومات. كذلك قد يخلط البعض بين الحقائق والآراء والشائعات.

كما أن شعور الإنسان بالقلق أو الخوف أو الغضب أو الاكتئاب قد يؤدى إلى مقاومة التغيير ورفض الأفكار المستحدثة.

- معوقات ناشئة عن الفروق الفردية: فكثيرًا مانفترض أن الفرد المستقبل للرسالة فى حالة ذهنية مهيئة للاستقبال. وأن لديه من القدرات والامكانات مايمكنه من فهمها وإحداث الاستجابة المطلوبة، وتفشل الرسالة عندما تكون هذه الافتراضات خاطئة.

- معوقات تنظيمية : تنشأ بسبب بعد المسافة، وتعدد المستويات الإدارية، وعدم وضوح أو تحديد جهات الاتصال، وعدم تحديد هدفها بوضوح وعدم تنظيم وسائل الاتصال والتنسيق بينها.
- إساءة استعمال أدوات الاتصال: أو استخدامها فى تحقيق المصالح الشخصية.
- المقاطعة المادية للاتصال: وتتمثل فى الأحداث المادية التى تؤدى إلى إعاقة نقل المعلومات (انقطاع الحرارة أثناء الحديث التليفونى).
- الاختيار الخاطىء لوسيلة الاتصال: كاستخدام التليفون- مثلاً- بدلاً من اللقاءات المباشرة.
- غياب المعلومات المرتدة: أى غياب المعلومات عن ردود الفعل التى قام بها الطرف المستقبل، ومعرفة أنه قد تلقى الرسالة الصعبة.
- معوقات خاصة بالبيئة: فإذا كانت الظروف البيئية التى تعمل فيها المنظمات متغيرة وغير مستقرة، فإنه يتعين أن تكون الاتصال مستمرة ومتجددة.

(٢) عوامل نجاح الاتصالات الإدارية:

يتطلب نجاح الاتصالات الإدارية وفعاليتها ضرورة تجنب المعوقات السابق ذكرها، ويتم ذلك من خلال الإقلال من عدد المستويات الإدارية (للتغلب على الروتين الجامد) وتشجيع اللامركزية الإدارية، وتفويض

الاختصاصات. والعمل على رفع الروح المعنوية والنفسية للعاملين وبث الثقة وروح التعاون بينهما.

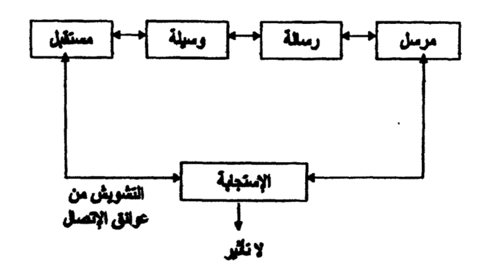
كما يشار إلى أهمية غرض المتطلبات التالية:

- أن يتمتع القادة بمهارات الحديث مع مرؤوسيهم، وحُسن الاستماع إليهم.
- إذا اتصل المدير كتابة بمرؤوسيه فيجب أن تكون كلماته سهلة وواضحة ولاتحتمل لبسًا أو تأويلاً.
- أن يغرس المدير فى نفوس المرؤوسين روح المبادأة والإبداع وذلك عن طريق نزع رهبة الخوف، ومنحهم الفرصة لابداء ماشاءوا من آراء أو مقترحات حول مشاكل العمل.
- يجب أن يكون المدير عارفًا لحقيقة وتفصيلات مايريد نقله إلى الغير، فيحدد قبل كل اتصال يريد إجراءه مضمونه والهدف منه.
- أن يقر المدير للمرؤوسين بالحق فى السؤال والاستفسار.
- أن ينتقل المدير - من آن لآخر - إلى مواقع العمل الميدانية حتى يحصل على المعلومات من مصادرها.
- أن يعى المدير معوقات الاتصال التنظيمية والنفسية، وأن يحترم شخصية المستقبل أيا كان مركزه فى المنظمة.
- يجب أن يجعل المدير أفعاله - دائمًا - مطابقة لأقواله.

ب - بالنسبة لعمليات الاتصال الإعلامية:

(١) عوائق فعالية الاتصال الإعلامى:

يقصد بعوائق فعالية الاتصال الإعلامى كافة المتغيرات التى تمنع أو تعيق عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر أو تؤخر إرسالها واستقبالها، أو تحرف أو تُشوه معناها وتؤدى إلى رفضها أو عدم فهمها من قبل الجمهور المستهدف.



شكل رقم (٣١)

- ويُشار إلى أن عملية الاتصال لاتحدث فى فراغ، وإنما يحكمها البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، ومن ثم نتناول معوقات الاتصال من خلال استعراض العناصر الخمسة لعملية الاتصال.

- ويعتبر « التشويش » من العوائق الرئيسية لعملية الاتصال، الذى قد يرافق عناصر عملية الاتصال أو قد لايرافق أيًا منها.

● تشويش مادى (خارجى) Physical Noise :

وهو التشويش سهل المعرفة والتخلص منه، حيث يصاحب الوسيلة ويسبب بعض المشكلات الفنية. كالتشويش الالكترونى على البث الإذاعى، أو (الغبش) الذى يظهر على شاشة التليفزيون، أو صفارة إنذار، أو دوى إنفجار.... إلخ. وقد يكون التشويش مصاحبًا للمرسل كالتأتأة فى الكلام، حيث ينتج عنه فقدان كل أو جزء أو أجزاء من الرسالة الاتصالية وبالتالى عدم وضوحها بالنسبة للمستقبل.

● تشويش على المعنى Semantic Noise :

وهو تشويش داخلى من الصعب معرفته أو التخلص منه، ويطرأ على الكلمات أو العبارات التى تتكون منها الرسالة الاتصالية. وذلك بأن يكون للكلمة أو العبارة أو الإشارة أكثر من معنى مما يؤدى إلى إرباك المستقبل أو تأثره بمعنى لايريده المرسل ومن ثم يسلك سلوكًا مغايرًا للهدف من الرسالة أو الاتصال.

وفيما يلى نتناول العوائق الأخرى التى قد تصادف كل أو بعض عناصر الاتصال:

(١) عوائق خاصة بالمرسل:

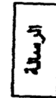
- فظاظة أو تكبر المرسل.
- الحالة النفسية للمرسل.
- عدم مخاطبة المستقبل بلغته،
- عدم الفصاحة فى الكلام أو الكتابة.
- إخفاء النوايا (غياب الصراحة) Hidden Agenda

(٢) عوائق خاصة بالرسالة:

- تشويش المعنى (استخدام كلمات لها أكثر من معنى).
- الحشو الزائد للمعلومات الواردة فى الرسالة.
- نقص المعلومات الواردة فى الرسالة.
- عدم إرسال الرسالة فى الوقت المناسب.
- أن تكون الرسالة طويلة يتعذر بثها (خير الكلام ماقل ودل).
- عدم وجود ترابط منطقى بين فقرات الرسالة أو موضوعاتها.
- صعوبة الفكرة وتعقيدها.
- صعوبة تكرار عرضها.
- الرقابة على مضمون الرسالة.
- صعوبة إثبات (برهنة) الفكرة الرئيسية للرسالة.

- عدم وجود مجال للخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل.







شكل رقم (٣٢)

(٣) عوائق خاصة بالوسيلة:

- التشويش المادى الذى يعيق إرسال الرسالة فى الوقت المناسب.
- عدم توافر وسائل اتصال تستطيع أن توصل الرسالة للجمهور المستهدف.
- الرقابة على وسائل الاتصال.
- عدم مراعاة طبيعة الجمهور والرسالة عند اختيار الوسيلة.

(٤) العوائق الخاصة بالمستقبل:

- الحالة النفسية للمستقبل (الملل- الخوف - الإرهاق..)
- تعالى وتكبر المستقبل.

- الفهم الخاطىء للمعانى بسبب التفاوت فى المستوى الثقافى أو اللغـوى.

- التحيز وعدم الموضوعية من جانب المستقبل.

- الشك Suspicion فى المرسل من جانب المستقبل.

(٥) عوائق خاصة بالاستجابة (رجع الصدى):

- استجابة غير مناسبة (هامشية ، الاعتراض، دفاعية، تغيير الموضوع، غير متطابقة، غيرتقييمية).

- الصـراع Conflict ، وهـو تصـادم الاتجـاهات والأفكار، وهـو ليس بعائـق فى حد ذاته، ولكن ماينتج عنه هـو العائـق مثل الانسحـاب Withdrawal ، الاستسـلام Surrender ، العدوان Aggression لفظيًـا أو جـسـديًا، أو ردود الفـعل الزائدة Overreaction .

(٢) عوامل نجاح الاتصال الإعلامى:

ولكى يحقق الاتصال النجاح المقصود يجب على القائم بالاتصال والمهتمين بالرسالة الإعلامية أن يتجنبوا ما أمكن العوائق والصعوبات السابق الإشار إليها وقد عرض كاتليب وسنتر فى كتابهما Effective Public Releation لسبع دعائم أساسية تضمن نجاح عملية الاتصال:

١ – المصداقية Credibility :

يجب أن يبدأ الاتصال فى مناخ من الثقة، وهذه الصفة تنشأ من تخصص المصدر، ورغبته فى خدمة الجمهور، وقدرته على معالجة الموضوع.

٢ – السياق Context :

يجب أن يعبر برنامج الاتصال عن الواقع المحيط به ، وأن يتمشى مع الأحداث التى تجرى فى المجتمع ، ويجب أن يؤكد الرسالة ولاينكرها .

٣ – المحتوى (المضمون) Content :

يجب أن تحمل الرسالة مضموناً يهم المستقبل، وأن تنسجم مع نظامه القيمى، وأن تعبر عن مصلحة خاصة به، كما أن الأفراد يتابعون مواد الاتصال التى تحقق لهم أكبر فائدة وتشبع عندهم رغبات معينة، وهذا هو معنى العبارة التى تقول أن المضمون يحدد الجمهور.

٤ – الوضوح Clarity :

يجب أن تصاغ الرسالة في عبارات سهلة وأن تعني للمستقبل نفس ماتعنيه للقائم بالاتصال، كما أنه ينبغى تبسيط الموضوعات المعقدة وعرضها في أسلوب جذاب، وأن يضمن المرسل تفسير كل كلمة في رسالته، وأن تتحدث المؤسسة بصوت واحد لا عدة أصوات .

٥ - الاستمرارية والاتساق Contunity and Consistency :

الاتصال عملية مستمرة لاتنتهى، كما أن التكرار ضرورى لضمان أكبر نسبة تعرض للرسالة وإدراكها علي النحو المقصود، والتنويع في التكرار ضرورى لزيادة المثيرات الإقناعية التى تتسق مع ظروف الأفراد والجماعات.

٦ - اختيار الوسيلة Channels :

ينبغى اختيار الوسيلة التى يتعرض لها الجمهور المستهدف ويثق بها، وصناعة الخبر صعبة، ولكل وسيلة اتصال تأثيرها المختلف عن الأخرى.

٧ - مراعاة امكانات المستقبل Capability of Audicnce :

ينبغى أن يضع القائم بالاتصال في اعتباره قدرات الجمهور المستهدف علي استيعاب الرسالة، وأن يراعى أقل طاقة له، ويشمل ذلك التعرف علي المنفعة الجدية للمستقبل وقدرته علي القراءة، وعاداته وحدود معرفته.

الفصل الثالث

مهارات أداء العلاقات العامة

تمهيد:

العلاقات العامة علم وفن. فهى (علم) بقدر ماطرحته إفرازات أساتذة ومقتنى هذا العلم منذ الثلاثينيات من القرن الماضى، وهى (فن) بقدر مايستطيع ممارس هذه المهنة من إبداع وتطوير وتحسين في الأداء. ولايكفي أن يتلقى شخص ما، أو يحفظ أسس وقواعد هذا العلم لكى يكون رجل علاقات عامة ناجحًا، بل يجب أن يكون مكتسبًا لصفات ومهارات العلاقات العامة، وتلك لاتأتى إلا بالفطرة التى يهبها اللّه -سبحانه وتعالي- أولاً، ثم بالممارسة العملية الأمينة والصادقة بعد ذلك.

إن ممارس العلاقات العامة اليوم يجب أن يكون متمتعًا بمجموعة من الخصال، ومكتسبًا لكم من المهارات التى تمكنه من أداء هذه الوظيفة بكفاءة واقتدار. ولاشك أن التطورات التى شهدتها المجتمعات الإنسانية في الآونة الأخيرة في ظل ثورتى الاتصالات والمعلومات قد (صَعَّبَ) من مهام التعامل مع الجماهير بأكثر مما (سَهَّلَ) الاتصال بهم. فلم يعد الفرد يرضى بأى شيء يُقدم إليه أو يطلب شراؤه أو اقتناؤه.. بل هو اليوم في حالة وعى متغيرة ومتحفزة دائمًا، صفات فرد الجمهور اليوم تختلف عن صفاته في الماضى، ومن ثم يحتاج المتعاملون مع الجماهير أن يطوروا من مهاراتهم وقدراتهم بما يمكنهم من اقناع الجمهور وترويج أنفسهم ومنظماتهم لديهم.

والطريق الأول لكسب هذا التحدي هو مايتمتع به رجل العلاقات العامة من صفات، ومايمتلكه من مهارات تمكنه من توجيه العلاقة مع الجماهير إلى مستويات القناعة والإنجاز المطلوبة لتكوين مفاهيم أو وجود الثقة والتعاون مع هذه الجماهير.

ويحاول هذا الكتاب أن يقدم لممارسى العلاقات العامة بعض من هذه المهارات - وبالطبع ليست جميعها - لتعينهم علي ممارسة مهنتهم في عالم متغير.

المبحث السادس

ماهية مهارات العلاقات العامة وأهميتها

إذا كانت الدراسات والمناهج التى يتلقاها الدارسون لوظيفة العلاقات العامة، تمدهم بالأسس العلمية والأصول الأكاديمية لهذه الوظيفة، فإن الممارسة العملية تفرض عليهم أن يضعوا هذه الأسس والأصول موضع التنفيذ، ولايتأتى ذلك إلا من خلال مجموعة من المهارات الهامة التى يجب أن يلم بها هؤلاء المهتمون بالنجاح في هذا المجال.

أ - ماهية المقصود بمهارات ممارسة العلاقات العامة:

١ - المقصود بكلمة مهارة في اللغة :

أصل الكلمة في اللغة العربية هو لفظ (مَهَرَ)، أى جعل للمرأة مهرًا (صداقًا)، وبه مهارة أى حذق، فهو ماهر، فالمهارة هى الحذق فى الشيء[1].

وهى Skill في اللغة الإنجليزية أى البراعة في أداء عمل ما أو فعل ما[2]، أو القدرة على عمل شيء مابخبرة وجودة.

---

(١) مختار الصحاح: الإمام محمد بن أبى بكر بن عبد القادر الرازى (القاهرة: المطابع الأميرية، ١٢٤٠هـ-١٩٢٢م)، ص ٦٣٩.

(٢) شفيق عصمت: قاموس الشرطة، انجليزي/ عربي، سلسلة العلم لأمن المجتمع، معهد الدراسات العليا لضباط الشرطة، ١٩٧٠، ص ٢٨٢.

وعمومًا يحتاج الفرد إلى التعليم والتدريب، وتراكم الخبرة لكى يصل إلي درجة المهارة المطلوبة لعمل شيء.

٢ - مفهوم المهارات في العلاقات العامة:

إذا كانت ثورة المعلومات والاتصالات، قد أتاحت للجميع وعيًا وإدراكًا متميزًا يجعل عملية شراء سلعة أو الافادة من خدمة أمرًا صعبًا يتعرض للاختيار الدقيق، والنقد الشديد من الجماهير التى تتوقع أن تحصل علي الأفضل في مقابل ماتدفع، فإنه يصبح علي ممارس العلاقات العامة ضرورة أن يكون قادرًا علي التعامل مع هذه النوعية من الجماهير، وأن يستفيد من ثورة المعلومات والاتصالات إن لم يكن بأكبر قدر ممكن، فعلي الأقل بنفس القدر الذى يستفيده الجمهور منها.

ولكى يقوم رجل العلاقات العامة بوظيفته علي خير وجه، يجب أن يكون ذو خبرة متميزة، وأن تتوافر لديه مهارات عالية يمكن أن نطلق عليها (مهارات العلاقات العامة).

ونقصد بتلك المهارات: مجموعة المعارف والخبرات التى تتراكم لدي ممارس العلاقات العامة، والتى تعينه في النهاية علي حُسن القيام بمهامه في مجال التعامل مع الجمهور، ومن ثم فهى خليط متكامل من معطيات متنوعة، وقدرات متعددة، يكتسبها ممارس العلاقات العامة، سواء من تأهيله العلمى، أو ممارسته العملية، طيلة سنوات عمله.

ويمكن النظر إلي هذه المهارات من خلال مستويين محددين وهما:

المستوى الوظيفي: وهى مجموعة المهارات التى يتمتع بها ممارس العلاقات العامة في مستويات الاشراف التنفيذية، ثم مستوى الإدارة الوسطى، ثم مستويات الإدارة العليا.

المستوى النوعى: وهى مجموعة المهارات ذات الطبيعة المتنوعة، والتى تنضج مع مرور السنوات وتراكم الخبرات، وتنقسم إلي ثلاث مجموعات رئيسية هى : (المهارات الفكرية، والمهارات الإدارية، والمهارات الفنية).

ويشير الأستاذ الدكتور على عجوة إلي ضرورة توافر شروط أساسية في المشتغلين بمهمة العلاقات العامة أيا كان نوع هذه المؤسسة التى يعملون بها. فضلاً عن بعض الصفات الخاصة التى تتفق مع طبيعة كل مؤسسة، والتى تتطلب من رجل العلاقات العامة المقدرة على فهم طبيعة هذا العمل أو تكييف وسائل التنفيذ وأساليب التطبيق لتتفق مع حاجات كل مؤسسة وأهدافها[١].

ويحدد الدكتور/ عجوة هذه الصفات المطلوب توافرها في رجل العلاقات العامة، في صفتين أساسيتين وهما: الشخصية المحبوبة، والقدرة على الاتصال. وخصائص الصفة الأولى هى : (الجاذبية والاحساس العام وحب الاستطلاع والكياسة، والاتزان والاهتمام بالآخرين والموضوعية

(١) علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ٥١.

والحماس والاستمالة، والاستقامة والخيال الخصب والشجاعة والنشاط)، أما خصائص الصفة الثانية فهي : (القراءة، الاستماع، الكتابة، التخاطب، الصحافة، الحس الفني، علم الدلالة، علم النفس، علم الاجتماع، الإدارة، الاقتصاد، السياسة، التاريخ، الاحصاء)(١).

ونرى أن مهارة الاتصال هي المهارة الأساسية أو المهارة (الأم) التي تتولد منها باقي مهارات التعامل مع الجماهير التي يحتاجها ممارس العلاقات العامة. فهي التي تمكنه من (الاقناع) الذي يمارسه في المواقف المتعددة المباشرة وغير المباشرة التي تفرضها طبيعة العمل في العلاقات العامة. وهكذا في باقي الأنشطة المختلفة مثل إدارة الازمات وتنظيم المعارض والمؤتمرات والمآدب والحفلات والاستقبالات والتعامل مع كبار الشخصيات، حتى التعامل مع وسائل الإعلام والإعلاميين تحتاج من رجل العلاقات العامة مهارة الاتصال.

ب - مهارة الاتصال جوهر وظيفة العلاقات العامة:

عرضنا في الفصل الثاني من هذا الكتاب لعملية الاتصال بوصفها واحدة من الأسس العلمية التي تقوم عليها وظيفة العلاقات العامة، ولذلك استعرضناها بالتفصيل الأكاديمي من كافة الوجوه .

ولكننا هنا نعرض للاتصال كمهارة أساسية لرجل العلاقات العامة.

والقاعدة أن فاعلية وكفاءة عملية الاتصال تتوقف على مدي تفهم طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل) وهنا هنا رجل العلاقات العامة

---

(١) المرجع السابق، ص٥٢-٥٩.

والعميل أو أحد العاملين بالمنظمة، والمسئولية هنا تقع علي رجل العلاقات العامة الذي يجب أن يكون علي ثقة بنفسه أولاً، وملمًا بأبعاد شخصية الفرد الذى يتعامل معه ثانيًا، وبذلك يكون أكثر فاعلية في انجاز الهدف من المعاملة أو المقابلة.

ولاكتساب أو تنمية مهارة الاتصال لرجل العلاقات العامة نعرض هنا لطريقة مبسطة تُعرف بشباك جوهارى Johari Winaow نسبة للحروف الأولى لكل من جوزيف لوفت وهاري إنجام ,Joseph Luff Harry Ingham (١).

الآخرون

	يعرف الآخرين	لايعرف الآخرين
رجل العلاقات العامة - يعرف نفسه	١	٢
رجل العلاقات العامة - لايعرف نفسه	٣	٤

شكل (٣٢)

• المعطيات:

يمثل الشكل السابق شكل (٣٢)؛ شباك جوهارى الذى يتكون من أربعة مربعات، يُشير كل مربع لحالة من الحالات التى يكون فيها رجل العلاقات العامة مع الآخرين . والشباك يتكون من عامودين وصفين. الصفان يمثلان

(١) نقلا عن أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك في الاتصال، مرجع سابق، ص ٧٠-٧٦.

رجل العلاقات العامة، والعامودان يمثلان الآخرين (عملاء، موظفون، عمال..إلخ).

فالعمودان يمثلان مدي إلمام رجل العلاقات العامة بالآخرين من حيث شخصيتهم واتجاهاتهم واحتياجاتهم، بينما الصفان يمثلان مدي ثقة رجل العلاقات العامة بنفسه، وثراء خصائصه وعمق ثقافته وإدراكه لذلك.

ويلاحظ - وفقا لهذا النموذج- أن الحدود بين المربعات ليست جامدة، وإنما هى متحركة، ويتوقف تحركها علي مدي تفاعل رجل العلاقات العامة مع الآخرين وإدراكه لهم، ومن خلال شباك جوهاري توجد أربع حالات توضح نوعية علاقة الاتصال بين رجل العلاقات العامة بالآخرين، وكيفية تنميتها وتحسينها.

● التطبيق :

١ - الحالة الأولى:

الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين:

وتحدث هذه الحالة في المربع رقم (١) من الشكل السابق، والتى تقع فى بداية الصف الأول، وقمة العمود الأول، وهذه الحالة تعنى أن رجل العلاقات العامة يثق فى نفسه ويدرك امكاناته وقدراته، كما يعرف الآخر جيداً (من حيث خصائصه ودوافع شخصيته واحتياجاته بعد دراسة حالته قبل مقابلته).

وهذا التبصر والإلمام ينتج عنه قوة التفاعل الاتصالى، وتحوله إلى ؟مر ممتع، وبالتالى قناعة ورضاء الطرف الآخر (عميل/ عامل) ومن ثم نجاح رجل العلاقات العامة في مهمته .

ويُشار إلي أن هذا المربع رقم (١) يمكن أن تزداد مساحته إلي اليسار وإلى أسفل أو هذه الحالة يمكن أن تكون أكثر فعالية، كلما زاد التفاعل بين رجل العلاقات العامة والمتعاملين معه، والشكل التالى رقم (٢٤) يوضح هذه الفكرة.

الآخرون

	يعرف الآخرين	لايعرف الآخرين
رجل العلاقات العامة — يعرف نفسه	١	٢
رجل العلاقات العامة — لايعرف نفسه	٣	٤

شكل (٢٤)

ومن هذا الشكل يتضح أن مساحة المربع رقم (١) تزداد كلما زاد تفاعل الفرد مع الآخرين، حيث يزداد مع الوقت فهم رجل العلاقات العامة للآخر، كما تزيد ثقته بنفسه كلما استشعر قبول الآخر وقناعته به، كما تزداد مهاراته مع مرور الوقت وبالتالى يزيد مدي إدراكه لنفسه، ومن ... الآخر، وزيادة إدراك رجل العلاقات العامة لذاته تتسع المساحة التي يعرف فيها نفسه والآخرين (يتحرك المربع اتساعًا نحو اليسار

والـي أسـفـل، كـمـا فـي المربـع (١) في الشكل السـابـق، وتلـك أفـضل حـالات الاتصال.

٢ - الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه ولايعرف الآخرين:

الآخرون

	يعرف الآخرون	لايعرف الآخرون
رجل العلاقات العامة - يعـرف نفسه	١	٢
رجل العلاقات العامة - لايعرف نفسه	٣	٤

شكل (٣٥)

وتحدث هذه الحالة في المربع رقم (٢) القسم الثانى من الصف الأول، مع قمة العمود الثانى، وهى الحالة التى يكون فيها إدراك رجل العلاقات العامة لقدراته عاليًا، ولكنه يجهل الآخر(ليس لديه معلومات مسبقة عنه) فهو لايعرف شخصيته وردود أفعاله أو دوافعه...إلخ.

وقـد تـؤدي هذه الحـالة إلى سـوء العـلاقـة بين الطرفـين، ومـن ثم يُنصـح بضـرورة وأهمـيـة أن تعـرف مع مـن تتـعامل حـتى ينتـج الاتصـال نتائجـه المثمـرة.

ويُمكن لرجل العـلاقات العـامـة لكى يعـالج هذا الموقف أن يقـتـرب من الآخـر وينصت إليـه، ويحـاول أن يتـفـاعل مـعـه، وبذلك سـيـزيد من إدراكـه لحقيقـة مشاعـره وإدراكاته ودوافـعه، ممـا يزيد من معلوماته عنه، وبذلك

ستنحصر مساحة المربع رقم (٢) ناحية اليسار، وتزداد مساحة المربع رقم (١)، كما في الشكل التالي:

الآخرون

رجل العلاقات العامة	يعرف الآخرون	لايعرف الآخرون
يعـرف نفسه	١	٢
لايعرف نفسه	٣	٤

شكل (٣٦)

٣ - الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط:

الآخرون

رجل العلاقات العامة	يعرف الآخرون	لايعرف الآخرون
يعـرف نفسه	١	٢
لايعرف نفسه	٣	٤

شكل (٣٧)

وتحدث هذه الحالة في المربع رقم (٢)، وهى حالة غريبة وشاذة، يكون فيها رجل العلاقات العامة، متفهمًا للآخر جيدًا، ولديه معلومات كافية عنه، ولكنه لايثق في نفسه وليست لديه فطرة ولامهارة الاتصال، كأن يكون

انطوائيًا أو فرضت عليه وظيفة العلاقات العامة، وهؤلاء يجب أو لايفضل العمل فيها.

ومن ثم نجد أن المربع رقم (٣) يضيق من حيث مدي معرفة رجل العلاقات العامة لنفسه، ويتسع نتيجة معرفته للآخر.

ولعلاج هذا الموقف، إما أن ينقل هذا الشخص إلي العمل الذي يفضله، أو أن يخرج عن انطوائيته ويتفاعل مع (الجمهور) بصورة أكبر، ويتعرف على انطباعاتهم عنه أو رأيهم في أدائه، حتى تزداد ثقة هذا الشخص بنفسه ويكتسب مهارة الاتصال.

٤ - الحالة الرابعة: الفرد لايعرف نفسه ، ولايعرف الآخرين:

الآخرون

رجل العلاقات العامة	يعرف الآخرون	لايعرف الآخرون
يعرف نفسه	١	٢
لايعرف نفسه	٣	٤

شكل (٣٨)

وتحدث هذه الحالة في المربع رقم (٤)، وهى أسوأ الحالات حيث يكون الشخص سلبيًا لايمتلك أدنى مهارة للاتصال، ولايسعى للتعرف علي الآخرين ممن يتعامل معهم، وينتج عنها سوء العلاقة بين الطرفين.

ولعلاج هذه الحالة، يجب خلق الدوافع عند هذا الشخص، وتشجيعه علي الاتصال بالآخرين والتفاعل معهم من أجل زيادة معرفته بهم وبمستوى مشاعرهم وإدراكهم ودوافعهم، وأيضًا بتشجيعه علي التعبير عن نفسه، وعن آرائه بحرية ووضوح، حتى يتمكن الآخرون من معرفته، كما أن في تشجيعه هو نفسه للآخرين علي التعبير عن رأيهم وانطباعتهم عنه يزيد من معرفته لنفسه.

وهكذا نخلص من نموذج شباك جوهارى أن رجل العلاقات العامة كلما عرف نفسه جيدًا من خلال تحسين مهاراته وتراكم خبراته، بالإضافة إلى دراسة جمهوره جيدًا، وجمع كل المعلومات عنهم، تزداد فاعلية اتصاله بالآخرين، وينجح في أداء مهمته، وتنحصر المساحة التى يجهلها عن نفسه وعن الآخرين.

جـ - مهارة الإنصات لرجل العلاقات العامة:

يحتاج ممارس العلاقات العامة إلي جانب قدرته علي الاتصال إلي مهارة الانصات، ولذلك نقول إذا كان الكلام من فضة، فـ (الانصات) من ذهب.

وهناك فرق بين السمع والاستماع ، فالسمع Hearing يتعلق بوظيفة الأذن في تلقى المثيرات الصوتية، بينما الاستماع (الانصات) Listening فيتعلق بمدي انتباه الفرد إلى المعانى المتضمنة فيما يقوله المرسل(١).

(١) المرجع السابق، ص١١٩.

فعملية الانصات أو الاستماع تتضمن أكثر من مجرد السماع السلبي لكلمات المتحدث، فهى تتطلب منك استخدام عدد من المهارات التى تساعد على تسهيل عملية الاتصال، وزيادة فعاليتها.

١ - مفهوم الانصات ومراحله:

ويقصد بالانصات « **فهم مضمون الكلمات أو تدبر معانيها**». وتمر عملية الانصات من خلال عدة مراحل:

(١) السمع:

وهى عملية استقبال الكلمات أو الأصوات فى صورة موجات صوتية عن طريق حاسة السمع وتحويلها إلى ذبذبات تنتقل إلى المخ من خلال العصب السمعى.

(٢) التفسير:

وهى عملية تحويل الذبذبات إلى معانى وأفكار وهى تتم فى المخ.

(٣) الاستيعاب:

وهى عملية فهم المعانى والأفكار، وتتأثر هذه المرحلة بالخبرات والمستوى الثقافى والحالة النفسية للمستقبل وكذلك المعلومات الأخرى المساعدة والتى تصل للمخ من حاسة البصر والتى تنقل الإشارات غير اللفظية المصاحبة للرسالة.

(٤) التذكر:

وهى مرحلة مقارنة المعانى والإشارات بالمعلومات المختزنة لتحليلها والوصول إلى المعنى والمضمون، ثم إضافة هذا المعنى إلى رصيد الذاكرة.

(٥) التقييم:

وهى مرحلة تحديد المعنى الحقيقى (من وجهة نظر المستقبل) للرسالة والتى يتم على أساسها اتخاذ القرار برد الفعل المناسب.

(٦) الاستجابة:

وهى المرحلة الأخيرة التى تظهر فى صورة رد لفظى أو غير لفظى يوجه للمرسل، وهى الناتج النهائى لعمليات الاستيعاب والتذكر والتقييم.

ولذلك يمكن القول بأن الانصات الجيد هو محصلة تفاعل المعلومات الواردة للمستقبل من خلال العديد من الحواس (السمع والبصر والشم واللمس).

ولو كنت مستمعًا جيدًا (مثاليًا) فإنك ستقضى حوالى نصف عملية الاتصال فى الاستماع. فالاستماع مهارة ضرورية لأنها تدعم العلاقات الفعالة داخل المنظمة، وتقوى قدرتها على الأداء الفعال لمهامها.

إن الشخص الذى يمتلك قدرة عالية على الاستماع هو شخص ناجح، حيث الاستماع الجيد يزيد من الأداء، ويرقى بمستوى المعلومات، ومع ذلك فلم يولد شخص ولديه قدرة عاليه على الاستماع، فهى مهارة يتم اكتسابها، وتعلمها وتحسينها من خلال الممارسات العملية.

وخلاصة القول فإن الانصات الجيد هو سر نجاح الكثير من الأعمال فى حياتنا مثل المقابلات والمحادثات والمؤتمرات والتفاوض وإدارة المواقف،

والبيع والشراء... إلخ. وبالتالى فإن نجاح رجل العلاقات العامة يتوقف بالتأكيد على حُسن استماعه لما يقوله الآخر.

٢ - قواعد الانصات الجيد:

فيما يلى بعض الوقاعد التى تساعد رجل العلاقات العامة على تحقيق الانصات الجيد، وتحسين هذه المهارة:

- انصت لمضمون الكلمات، وحاول أن تسمع جيدًا كل ماقيل لك.
- دقق فى المشاعر والأحاسيس المصاحبة لكلمات الآخر، وحاول أن تفسر الكلمات فى ضوء هذه المشاعر.
- وضح للمتحدث أنك استقبلت كلماته وتفهمت مشاعره، وأظهر له انفعالاتك.
- تفهم جميع الكلمات والإشارات غير اللفظية التى تصدر من الآخر وتفهم أيضًا المعانى الظاهرة والخفية فى حديثه.
- وضح للمتحدث إنك فهمت رسالته سواء بالكلمات أو الإشارات، أى وفر له الأثر المرتد لتشجيعه على تفسير رسالته أو إضافة مزيد من المعلومات فى حالة عدم فهمك للرسالة.

٣ - عناصر عملية الانصات:

إن فهم عملية الانصات يعتمد إلى حد كبير على مدى فهمك لبعض العناصر المكونة له. وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر لفظية وأخرى غير

لفظية، والأولى تتعلق غالبًا بالكلمات المنطوقة، أما ا لثانية فتتعلق بحركة الجسد.

أولاً – العناصر اللفظية:

(١) الألفاظ والصياغات:

فاختيار كلمات أو مصطلحات صعبة يجعل عملية الانصات شاقة، هذا من جانب المتحدث، أما من جانب المستمع فعليه أن يشجع المتحدث من خلال عبارات التشجيع وأصوات الترحيب بما يتم سماعه.

(٢) توجيه المناقشة:

إذا خرج المتحدث عن صُلب الموضوع، فإن الأمر يتطلب أن يتدخل المستمع ويلفت نظره إلى التركيز على الموضوع الرئيسى فيقول مثلاً «دعنا نركز على .... » أو « أعتقد أن موضوعنا الرئيسى هو....».

(٣) الحل العملى:

قد يستطرد المتحدث فى الكلام النظرى دون عرض للحل النهائى أو المقترح للقضية محل المناقشة، فعلى المستمع أن يشجعه ببعض العبارات مثل « ماذا تقترح؟!» أو « إذن ماهو الحل؟ ....».

(٤) الصوت :

نبرة الصوت ومستواه تحدد أثر الحديث على المستمع، فإذا كان الصوت منخفضًا جعل الاستماع عملية صعبة، وإذا استخدم المتحدث نبرة دافئة دل على مشاعره الهادئة، والنبرة السعيدة دلالة على المشاعر السارة.

ثانيًا - العناصر غير اللفظية:

(١) حركة الجسد والأيدى:

حركة جزع الجسم للأمام وللخلف وإلى الجانبين. تعزز معنى الكلام، كذلك حركة الأيدى والأصابع، ولكن المبالغة فى هذه الحركات قد تشوه المعانى أو تعطى انطباعًا عن عدم ثقة المتحدث فى نفسه أو تردده وخوفه، أما بالنسبة للمستمع فالحركة الهادئة لجزع الجسم. والاستناد على ظهر الكرسى، والتمطع والتثاؤب وحركات السأم والنظر المتكرر فى ساعة اليد هى حركات هامة فى تشجيع أو اثباط همة المتحدث فى الاستمرار فى الحديث.

(٢) تعبيرات الوجه:

فحركة الشفايف والحواجب والعيون يمكنها أن تعطى بالنسبة للمتحدث تعبيرًا يعزز المعانى التى يتحدث بها، أما بالنسبة للمستمع فإنها يمكن أن تشجع أو تثبط همة المتحدث فى المضى فى حديثه.

(٣) البيئـــة:

تلعب الحرارة والإضاءة، ومستوى الأثاث والجلسة والضوضاء دورًا مؤثرًا بالنسبة لكل من المتحدث والمستمع.

٤ - تنمية مهارة الانصات:

لتنمية مهارة الانصات يجب مرعاة الاعتبارات التالية:

● إظهار الاهتمام بالحديث:

التفرغ للانصات للآخر وإبداء الاهتمام بما يقول يمنح الأمان والثقة له ويحفزه للاستمرار فى الحديث وعرض كل ماعنده.

● إعادة الصياغة:

أى تكرار ماقاله المتحدث بأسلوبك الشخصى بقصد إظهار مفهومك لما أدلى به من كلمات وعبارات والتأكد من صحة وسلامة هذا المفهوم.

● التلخيص:

وهو إعادة النقاط الرئيسية التى ذُكرت على مسامع المتحدث. ويستخدم عادة فى بداية لقاء لاستعراض ماسبق مناقشته فى جلسات سابقة وتحديد نقطة البدء فى المحادثة الجديدة.

ويختلف التلخيص عن إعادة الصياغة فى أنه يتطرق إلى كل النقاط الرئيسية التى ذُكرت فى المحادثة، فى حين أن الثانية تقتصر على ماذُكر مؤخرًا أو ماقيل توًا.

● الاستجابة للحركات التعبيرية:

وهى ملاحظة مايصدر عن الآخرين من حركات تعبيرية (الوجه أو الجسم أو الأيدى)، والاستجابة لها بأحد أسلوبين:

- التعليق عليها أو الاستفسار عن معناها.

- التغاضى عنها برغم مشاهدتها (مُعقدة يصعب تفسيرها).

- **الاستجابة للمشاعر:**

وهى أحد أساليب إظهار التفهم للآخرين، والتأكيد على الاهتمام بمشاعرهم، وتساعد على استكمال المعلومات والتنفيس عن العواطف والأحاسيس.

وينبغى ألا تستجيب إلا لتلك المشاعر والأحاسيس التى لاتخطىء فهمها وتفسير ماتعنيه . ومن المبررات القوية التى تحتم الاستجابة لمشاعر الآخرين، إنك لن تستطيع أن تستمر فى المناقشة المجدية لمشكلة ما أو الحصول على معلومات أكثر من هذا المصدر، مالم يتم تنفيس الأحاسيس العاطفية التى يحتويها الفرد، فحل المشكلات يكون بالنشاط الذهنى الرشيد، وليس برد الفعل العاطفى.

د - مهارة الاقناع والتأثير لرجل العلاقات العامة:

تحتم مواقف كثيرة لرجل العلاقات العامة فى مجال التعامل مع الجماهير استخدام مهارته فى اقناع فرد أو جماعة من الناس بتعديل سلوكهم أو تغييره، بما يحقق الهدف من مهمته.

وترتبط هذه المواقف بالقدرة على الاقناع Persuation فقد كان (أفلاطون) يعرف البلاغة بأنها « كسب عقول الناس بالكلمات ». وكان (أرسطو) يرى البلاغة على أنها « القدرة على كشف جميع السبل الممكنة للاقناع فى كل حالة بعينها»[1]. ولاشك أن رجل العلاقات العامة - وكما سبق أن حددنا- فى حاجة إلى البلاغة والاقناع.

(١) حسن عماد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سابق، ص ١٨٧.

ومن المؤكد أن الاقناع ليس عملية قهر أو اجبار مباشر، فلا يحدث الاقناع بالقوانين أو اللوائح والأوامر، وإنما يتم من خلال مهارة خاصة تستهدف إستمالة العقل أو العاطفة أو كلاهما، بالتأثير على الآخر للتصرف على وجه معين يحقق المصلحة العامة. وهذا يعنى أن الاقناع ليس فعلاً ميكانيكيًا، لأنه يتطلب التخطيط المسبق والوقت والجهد للتغلب على كافة العوائق التى تقف فى سبيل تحقيق أهداف العملية الاقناعية(١).

١ - متطلبات فعالية مهارة الاقناع لرجل العلاقات العامة:

فى المواقف التى يواجه فيها رجل العلاقات العامة أحد أو بعض أفراد الجمهور، ويحتاج إلى الاقناع كوسيلة لحل الموقف وتوجيه سلوك الآخر، تبدو مهارة الاقناع ضرورة لاتقل فى أهميتها عن كل مهارات الاتصال والتأثير.

وهناك خمس مهارات فرعية تصب فى المهارة الأم وهى (مهارة الاقناع)، وهذه المهارات الفرعية الخمس عبارة عن اثنتين متعلقتين بتحويل الفكرة إلى كلمات أو رموز، وهما **الكتابة والتحدث**، واثنتين متصلتين بفك وفهم هذه الرموز أو الكلمات ، وهما : **القراءة والانصات**، أما المهارة الخامسة فهى : **القدرة على التفكير ووزن الأمور**(٢).

(١) **الكتابة** : وهى مهارة « ضرورية» لرجل العلاقات العامة بصفة عامة وفى مجال الاقناع تتضح أهميتها فى تحويل الفكرة إلى كلمات، وجمل

(١) منى سعيد الحديدى، سلوى إمام على: الإعلام والمجتمع، مرجع سابق، ص ٦٨.
(٢) المرجع السابق، ص ٧٥.

مؤثرة ومحققة للهدف من العملية الاقناعية، فإذا كنا سنكتب رسالة فسنكون فى حاجة إلى استخدام الكلمات المناسبة التى تعبر عن آرائنا. وفى نفس الوقت تعبر عن المعانى التى ننقلها بلا لبس أو إبهام وبأكبر قدر من الوضوح، وفى شكل يستطيع المتلقى أن يفهمه بسهولة وبسرعة. وإذا توافرت لنا مفردات اللغة، فإن علينا أن نعرف كيف نضع الكلمات بعضها مع بعض بأكبر قدر من الفاعلية. فالكلمات هى وسيط عملية التفاهم. إن كثيراً من المشكلات الإنسانية لا أساس لها سوى الفضل فى فهم حقيقة مايريده الطرف الآخر. فالكلمات هاديات وأدوات مدهشة بديعة للاقناع والاتصال، ولكن ينبغى أن نعرف ماتعنى، وأن نعرف كيف نعالجها ونستخدمها[1].

(٢) التحدث : أما مهارة التحدث فهى مطلوبة أيضًا لرفع مستوى القدرة على الاقناع والتأثير. وهنا يجب أن نكون فى حاجة إلى أن نعرف كيف ننطق الحروف والكلمات، وكيف نلون أصواتنا ارتفاعًا وانخفاضًا بما يوحى بالترهيب أو الترغيب، وكيف نحدد سرعة الكلام إلى غير ذلك من مهارات الاتصال الشفهى.

ويصاحب الحديث أيضًا حركات الجسم من حركة للأمام أو الخلف وقوفًا وجلوسًا وحركة الأذرع واليدين...إلخ من الحركات التى تدعم الحديث إتجاهًا وتأثيرًا، ويرتبط بهذه المهارة فن التخاطب والعرض والتقديم.

---

(١) ليونيل روبى: فن الاقناع (المرشد للتفكير المنطقى)، ترجمة محمد على العريان (القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٩٦١)، ص ٢٩.

(٣) **القراءة :** وهى مهارة مطلوبة لكل إنسان، فالقراءة غذاء الروح، وإذا كانت الدراسات تشير إلى تأثير وسائل الإعلام الحديثة فى هجر الأفراد وخاصة الشباب للقراءة، فإننا هنا نؤكد على أهمية القراءة والاطلاع على أحدث الاتجاهات فى العلوم المختلفة وذات الصلة بنوعية العمل، ومطالعة الصحف والمجلات للوقوف على أهم الأحداث المحلية والدولية.

(٤) **الانصات:** سبق أن تناولنا مهارة الانصات - كمهارة مستقلة ومطلوبة لرجل العلاقات العامة - بالتفصيل المناسب ونؤكد هنا فى مجال الاقناع على أهمية الاستماع فى تفسير مانسمعه من الآخر أثناء النقاش والمحاورة، وكيف نعدل أسلوب حديثنا معه بناء على مانفهمه منه.

(٥) **القدرة على التفكير ووزن الأمور:** يتضمن فن الاقناع المنطقى فهم (علم المعانى) والطرق العلمية للتفكير (التفكير العلمى)، بالإضافة إلى تحليل عملية التعقل والمنطق. فالمفكر السليم - بعبارة أخرى - ينبغى أن يقوم بتحليل ثلاثى لأى مناقشة[١]:

- يهتم بمعانى الكلمات.
- يبحث عن (الحجة) فيما يقرأ أو يسمع.
- يسأل نفسه عما إذا كان ماسمع صحيحًا أم خطأ.

وهكذا يجب على رجل العلاقات العامة أن ينمى قدراته على الاتصال والاقناع، والتى تمكن من وضع الفكر فى قالب تعبيرى متكامل ومؤثر.

(١) ليونيل روبى: فن الاقناع، مرجع سابق، ص ٢٢.

٢ - اعتبارات هامة فى مجال مهارة الاقناع:

توجد جذور قديمة لفكرة الاقناع، قبل عصر وسائل الإعلام الجماهيرية بوقت طويل، فقد كان علم البيان أو الفصاحة يستخدم للإشارة إلى فن استخدام اللغة للتأثير على أفكار الآخرين وسلوكهم. وكانت تلك مهارة مهمة بالفعل. وبينما أخذت المجتمعات تزداد تطورًا وازدهارًا تطور فن الاقناع الشفهى بالكلام الفصيح(١).

ومازالت مهارة الاقناع فى كافة مجالات المعاملات الإنسانية، مادامت اللغة هى وحدة التفكير والاتصال. وترتيبًا على ذلك نشير إلى عدد من الاعتبارات الهامة التى تفيد رجل العلاقات العامة لتعزيز وتفعيل مهارة الاقناع لديه.

(١) **الكلمات** - أصغر وحدات الكلام - لها بُعد مادى، وترمز إلى معان. فهى ذات بعد مادى لأنها تقال وتكتب ولها صوت أو جرس أو جلبة تحدث بواسطة اهتزاز الأجيال الصوتية. وهى ذات معنى، لأن الناس اتفقوا على أن كلمة معينة كشجرة أو أرنب تقوم مقام نوع من الكائنات الحية أو النباتات. وكلما تنمو اللغة وتتطور يصبح من المباح استعمال كلمات جديدة للأشياء أو استعمال الأسماء القديمة بطرق جديدة.

(٢) **الالتباس** ظاهرة موجودة باستمرار مقرونة باللغة لأن معظم الكلمات لها معان كثيرة، وهذه الظاهرة تفضى إلى صعوبات فى الاتصال والتفاهم، ولكنها فى نفس الوقت تثرى اللغة وتكسبها غزارة

---

(١) حسن عماد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سابق، ص ١٩٨.

ودسامة ووفرة لأن الكلمة التى لها معان كثيرة تساوى كلمات عديدة مختلفة.

فكلمة (طابور) تعنى الصف، وتعنى جماعة من الجنود، والطابور الخامس تعبير عن أنصار العدومن أهل الوطن أو المقيمين فيه. وكلمة (صم) أى سد، وصمّ الدرس أى وعاه، وصُم بمعنى ذهب سمعه، وصم الجسم أى كان صلبًا مصمتًا فهو أصم... وهكذا.

وهناك أربعة أنواع من الالتباس المعوق للاتصال والتفاهم والمسبب للمشاكل التى تحدث من جرائهما، وهى[1]:

- التباس الكلمة المفردة.
- التباس الجمل.
- التباس التطنيب (إطالة الحديث والتكرار) .
- التباس الفحوى (المضمون).

ويمكن لنا تجنب هذا الالتباس- كعيب فى الكلام ومعوق للتفاهم والاقناع عندما نجد أنفسنا فى مجادلة واختلاف مع الآخر، علينا أن نسأل أنفسنا عما إذا كانت الكلمة الرئيسية المستعملة فى الموضوع لها مدلولات مختلفة.

---

(١) ليونيل روبى: فن الاقناع، مرجع سابق، ص ٥٢-٥٣، ويشار أن النوع الشائع هو التباس الكلمة، أما التباس الجمل فهى عبارات قد يؤدى تركيبها إلى الخطأ في التفسير أو الفهم، وأما التباس التطنيب فهوالذى يحدث عندما نكون غير متأكدين بالنسبة للتشديد او التركيز الذى تتطلبه الكلمات . والنوع الأخير وهو التباس الفحوى أى الالتباس بالقياس إلى اهمية او مغزى مايقال.

(٣) **يفشل الاتصال- وبالتالى الاقناع - إذا اكتنف الكلمات الغموض،** أو لأنها تستعمل إستعمالاً فضفاضاً غير منضبط أو بعدم مبالاة، أو بدون معنى.

والكلمة (الملتبسة) » كما فى البند ب » غير الكلمة (الغامضة) فالأولى تعنى أكثر من معنى فى سياق الكلام، بينما الثانية هى كلمة قد تكون مفهومة تمامًا فى حد ذاتها، ولكن حدودها ليست واضحة.

(٤) **أن للغة أكثر من غــرض**[١]:

- الوظيفة البلاغية (الإعلامية) أى نقل المعلومات.
- الوظيفة التعبيرية، أى التعبير عن المشاعر والانفعالات.
- الوظيفة التوجيهية، أى دفع الآخر إلى العمل والتصرف.

على أنه يجب أن نفرق هنا بين الكلمة (الحيادية) والكلمة (الانفعالية)، فالأولى تنقل الأفكار فحسب مثل قولنا: أشرقت الشمس اليوم فى تمام الخامسة. أما الثانية فهى كلمات تثير فينا مشاعر الانفعال مثل كلمات الله والحب والحرية...إلخ.

فإذا لم تنقل الكلمة إليك سوى فكرة لا أنت معها ولا عليها، فهى كلمة حيادية بالنسبة إليك، ولكن إذا أثارت الكلمة انفعالاتك فإنها تكون محملة بالانفعالات ومثيرة لها مثل كلمة (خائن).

---

(١) المرجع السابق، ص ٨٩، ويشار إلى أن الوظيفة الإعلامية هى نقل معلومات إلى الأفراد والجمهور، والوظيفة التعبيرية هى الكلمات التى تعبر عن مشاعر قائلها والوظيفية التوجيهية فهى الحث على العمل أو التصرف (حب لأخيك ماتحب لنفسك).

(٥) **المجادلة الطيبة الايجابية (المُقنعة)** هى التى تصيب الهدف المطلوب، وللتهرب من الاقناع المنطقى تستخدم طريقة (المجادلة الموجهة للرجل) وهى التى تتصب على شخص الآخر بدلاً من موضوع المجادلة أو النقاش.

والصحيح أنه إذا اعتقدنا ببطلان فكرة أو عبارة فى سياق حديث، فيجب أن نهاجمها لا أن نحمل على الرجل الذى ينطق بها. كما ينبغى الا تتحدر المناقشات إلى درك التنابذ بالألقاب والسب.

ولكن فى بعض الأحيان يكون من المشروع جدًا أن نقيم الدليل على أن الشخص لايستحق الثقة (كأن يكون قد سبق اثبات أنه شاهد زور، أو متعصب متحيز، أو مدفوع بمصالح خاصة ....إلخ).

(٦) **من قواعد المناقشة السوية** (فى مجال الاقناع) **ضرورة ملازمة المشتركين فيها للموضوع وعدم شرودهم عنه.**

ويتصل بذلك أن تترك للآخر الفرصة لأن يسرد قصته وكل مالديه من معلومات، وعند الضرورة اسأل أو قدم اقترحًا يؤدى إلى العودة إلى الموضوع الأساسى.

٢ - استراتيجيات الاقناع:

فهمنا من العرض السابق أن الاقناع محاولة مقصودة من جانب المرسل (رجل العلاقات العامة مثلاً) لتغيير معتقدات أو اتجاهات أو سلوك المستقبل (العميل أو العامل) من خلال نقل بعض الرسائل.

ويلاحظ هنا أن عملية الاقناع ليست عملية سهلة أو ميكانيكية، ولكنها عملية صعبة تحتاج إلى فاعلية ونشاط من كل من المرسل والمستقبل. فمهما كان المرسل نشطًا ومبتكرًا فإن البرود أو الشرود أو عدم التركيز من المستقبل يجعل كل جهود المرسل هباءً منثورًا.

ويُفسر ذلك علميًا بأنه مهما كان استعداد المرسل والتزامه فى إعداد رسالته بكل الشروط المطلوبة، فإن (التأثير) يتوقف على عناصر أخرى معقدة لاتخضع لسيطرته، فاتجاهات الفرد (المستقبل) السابقة وتأثير الجماعة التى ينتمى إليها تكون لها مفعولها منذ البداية على تعرضه لما يسمع ويشاهد أو يقرأ واختياراته من بينها، وتفسيراته لها.

ومع ذلك ماعلى المرسل - وهو رجل العلاقات العامة هنا - إلا أن يبذل قدر طاقته للتأثير فى الآخرين. ونعرض هنا لبعض من الاستراتيجيات الاقناعية التى يحبذ استخدامها لتفعيل عملية الاتصال والتأثير.

(١) استمالة العقل أم العاطفة:

هل من الأفضل أن يبنى رجل العلاقات العامة رسالته معتمدًا على استمالة احتياجات الجمهور العاطفية أم يبنيها على أساس التوجه للعقل؟[١].

---

(١) وهى إشكالية قديمة فى علوم الاتصال، تناولها العديد من الخبراء والباحثين وانقسموا فى رأيهم بين مؤيد للتأثير فى العاطفة، ومؤيد للتأثير فى العقل ومن هؤلاء:
Michael E. Roloff & Gerald R.Miller:Persuasive Message Strategie Stage Publications,Inc.,Beverly Hills,California,1980.

ويذهب البعض لتفضيل استمالة العقل، لأن الجمهور يفضل ويستجيب للمحاولات المنطقية، ولان الإنسان كائن عاقل لايستجيب للعاطفة إلا عندما تغيب البدائل المنطقية.

بينما يذهب البعض الآخرلتفضيل استمالة العاطفة، مرجحين أن الإنسان كائن عاطفى تستميله الحماسة والحب والاهتمام بالذات والمشاعر التى قد لاتكون منطقية فى معظم الأحوال.

والراجح.. أنه لاتوجد قاعدة ثابتة، فقد نحتاج إلى الاستمالات العقلية فى بعض الحالات، بينما قد نحتاج إلى الاستمالات العاطفية فى أحوال أخرى.

(٢) استخدام الأدلة:

بعض الموضوعات تحتاج إلى استخدام أدلة للاقناع بموضوع الرسالة، ويتوقف ذلك أيضًا على نوعية الجمهور من حيث السن والنوع والتعليم وغيرها، ومن ذلك تقويم معلومات واقعية أو نتائج دراسة علمية موثقة، أو آراء تنسب إلى مصادر لها مصداقية لدى المتلقى.

(٣) استمالات الخوف:

لم تحسم الدراسات حتى الآن مدى تأثير استخدام استمالات الخوف فى الاقناع. فبعض الدراسات أكدت أن استمالات الخوف المنخفض أكثر تأثيرًا من استمالات الخوف العالية، وبعض الدراسات أثبتت العكس!؟.

وعمومًا فإن استمالات الخوف قد يحتاج إليها رجل العلاقات العامة على اختلاف في الدرجة بحسب نوع الشخصية، وأهمية الموضوع، ومصداقيته لدي الجمهور، وغيرها من الأبعادأو العناصر الخاصة بكل حالة على حدة.

(٤) تنظيم الرسالة وترتيب عرض الحجج:

الاجماع علي أن الرسالة المنظمة تكون أكثر تأثيرًا من الرسالة غير المنظمة، ومن المتغيرات التى تؤثر في تنظيم الرسالة مكان الموضوع في الصفحة وطريقة تقديم الموضوع، وحجم المطبوع ومكان الصور ومساحتها، وأسلوب المونتاج وزوايا الكاميرا أو زمن كل لقطة..(١).

ويرتبط بتنظيم الرسالة، أهمية ترتيب الحجج، وما إذا كانت تقدم في أول الرسالة، أم في آخرها، وبالطبع فإن الأمر يختلف بحسب ما إذا كان مضمون الرسالة يؤيد وجهة نظر معينة، أم يتناول وجهة نظر مؤيدة وأخرى معارضة.

(٥) تكرار الرسالة:

الأصل أن تكرار الرسالة بعدد مرات معتدل، يكون له تأثيره ويقلل انتقادها، بينما التكرار المبالغ فيه يدعو إلى الضجر والملل، ويدفع الجمهور إلي انتقادها.

ويوصى خبراء الاتصال أن يكون تكرار الرسالة مُرشّدًا وموظفًا لهدف أو غاية محددة، ولاسيما إذا كان التكرار بتنوع، بمعنى أن يتكرر الإعلان عن السلعة مثلاً ولكن بأشكال مختلفة.

---

(١) المرجع السابق، ص ٨٥.

(٦) وضوح الهدف من الرسالة:

يذهب معظم الخبراء إلى أن الرسالة تكون أكثر اقناعًا وفاعلية إذا عرضت نتائجها أو هدفها بوضوح .

ومع ذلك فإن البعض يرى إنه في حالة وجود اتجاهات مضادة، يكون الهدف الضمني للرسالة أقدر على التغلب على مصادقة الاتجاهات الموجودة.

الفصل الرابع

مجالات العمل التطبيقية

للعلاقات العامة

تمهيد:

تخطت وظيفة العلاقات العامة اليوم مفهومها النظرى الأكاديمى الذي ساهم فى تقنين الأسس والأصول العلمية لممارسة هذه الوظيفة. وباتت العلاقات العامة إحدى وظائف المنظمة الهامة والضرورية في تحريك اهتمامات الجمهور، وجعله على اتصال دائم بها.

ووظيفة العلاقات العامة بهذه الصورة أو هذا المفهوم هى المسئولة عن تنظيم علاقة المنظمة بجماهيرها والعمل على الابقاء عليها في حالة توهج أو تواصل دائم لاينتهى، بدءً من كروت التهانى في المناسبات المختلفة، أو توجيه الدعوات للحفلات المختلفة ، وتنظيمها، واستقبال الشخصيات الهامة، وإعداد برامج الزيارة، وإعداد الهدايا المختلفة، وإصدار المطبوعات (مجلة ، مطويات، نشرات .... إلخ)، والتعامل مع وسائل الإعلام، وإدارة الأزمات، وإعداد الحملات الإعلامية، وإعداد وتنظيم المعارض والمؤتمرات.... وغيرها من الأنشطة التى لاتنتهى علي مدار العام.

ويُشار هنا، أن هذه الأنشطة المختلفة التى تمثل الممارسة العملية أو التطبيقية (الميدانية) لوظيفة العلاقات العامة تعتمد بالأساس على (التخطيط) بمفهومه العلمى الذي قدمنا له بالعرض التفصيلى في الفصل الأول من هذا الكتاب ، كما أن تنفيذها يعتمد علي مهارة (الاتصال) والتى عرضنا لها أيضًا تفصيليا.

وفي هذا الفصل نحاول أن نعرض لبعض الأنشطة التطبيقية التي يمارسها العاملين فى العلاقات العامة في المنظمات المختلفة، ومحاولتنا هذه ستكون محكومة بمساحة الكتاب وموقعها منه، حيث يمكن أن نتناول كل واحدة منها في كتاب منفصل، مثل إدارةالأزمات، وتنظيم الحملات الإعلامية، وإدارة المعارض والمؤتمرات، والتعامل مع وسائل الإعلام، وغيرها من الأنشطة الأساسية لوظيفة العلاقات العامة.

وترتيبًا علي ماسبق ، سنعرض في هذا الفصل للموضوعات التالية:

- تنظيم المعارض والمؤتمرات .
- البيانات والمؤتمرات الصحفية.
- إدارة الأزمات.
- التعامل مع وسائل الإعلام.
- تخطيط الحملات الإعلامية والإعلانية.

المبحث السابع

تنظيم المعارض والمؤتمرات

المؤتمرات والمعارض من وسائل الاتصال الهامة التى تعتمد عليها المنظمات في التواصل مع الجماهير، والتى تلعب دورًا ملحوظًا في التأثير والاقناع بأهدافها ووظائفها.

ويكفي أن نشير إلي أن الصين - التى تعتبر من أقوى الاقتصاديات العالمية - عندما بدأت مسيرتها للوصول باقتصادها إلي المنافسة والعملقة، كان من أبرز الأولويات لديها تطوير صناعة المعارض والمؤتمرات الذي أدركت أهميته منذ البداية، حيث اعتبر المسئولون الصينيون أن هذه الصناعة تشكل نقطة جديدة للنمو الاقتصادي.

ووفقا للأحصاءات أنه في السنوات العشر الأخيرة، بلغت قيمة الصادرات الصينية بواسطة المؤتمرات والمعارض أكثر من ٢٤ مليار دولار أمريكى، وتجاوزت قيمة التجارة الداخلية بالوسيلة نفسها ١٢ مليار يوان (عملة الصين)، الأمر الذى حقق فوائد اقتصادية واجتماعية جيدة[1].

وبالعودة إلي دولة كالصين، نجد أن عدد المؤتمرات والمعارض يزداد في الآونة الأخيرة بنسبة ٢٠٪ سنويًا تقريبًا. حيث استضافت خلال الفترة الماضية عشرات المؤتمرات الدولية والمحلية، وشهد مركز المؤتمرات الدولية في قرية الألعاب الأسيوية في بكين ١٢ مؤتمرًا دوليًا كبيرًا، حضر كل منها أكثر من ألف شخص . وأكثر من ٢٠ مؤتمرًا دوليًا تجاوز

(١) معلومات عن طريق الانترنت Google يوم ٢٠٠٧/٦/٢٤.

عدد الحضور في كل منها ثلاثمائة أو أربعمائة شخص. وتتجاوز عدد المؤتمرات الدولية أو المؤتمرات الخاصة المشهورة والتى تعقد في مواعيد محددة سنويا ٤٠ مؤتمراً(١).

في هذه المؤتمرات والمعارض يجري عرض البضائع والتبادل التجاري والتعاون الاقتصادي والتكنولوجى وتقديم الاستشارات وتبادل المعلومات والخدمات التجارية والخدمات في الاستثمار والتمويل.

أ - المعارض والمؤتمرات كأداة للاتصال:

تلعب المعارض والمؤتمرات في عالمنا المعاصر دوراً حيوياً في حياة المنظمات والدول، فهى أداة مباشرة للاتصال بالجماهير، ونقل صورة حية ومؤثرة عن الأنشطة التي تمارسها هذه الجهات . وهى تستمر في الغالب بين ثلاثة وأربعة أيام (وأحياناً أطول من ذلك) ويستغرق الإعداد لها شهوراً . وتتميز بالاثارة والمتعة، وخاصة عندما تقام خارج البلاد. حيث يحدث من خلال هذه اللقاءات نوعاً من التفاعل المباشر بين المنظمة وجماهيرها، هذه اللقاءات من الممكن أن ينتج عنها في النهاية تقارب ايجابى يحقق مصلحة الطرفين.

فالجماهير تسعى لحضور هذه المعارض، للتعرف علي الجديد، واقتناء الإنتاج المتميز للسلع المعروضة، ومن جهة أخرى تستطيع المنظمات من خلال هذه المناسبات تسويق منتجاتها أو خدماتها للجماهير ، وأن تلمس

(١) المرجع السابق.

عن قرب رأيها فيها، مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل صورتها.

وتعتمد المنظمات علي وسائل الإعلام المختلفة لتعظيم الفائدة من هذه المناسبات لما لها من دور فعال في نقل الخبرة والصورة إلي أعداد هائلة من الجماهير تقدر بأضعاف من حضروا المعرض أو المؤتمر ذاته.

والجماهير نفسها تحقق من التواصل مع تلك المناسبات فوائد متعددة من أهمها. الاقتراب من السلع المعروضة والتأكد من مواصفاتها، ودرجة التطور أو التحسين فيها، أو بالمشاركة والاستماع إلي وجهات النظر العلمية والتطبيقية التى تتناول السلعة أو الخدمة بالنقد والتحليل من خلال جلسات المؤتمر أو الاجتماعات التى تعقد علي جانب المعارض.

ب - رجال الإعلام في المؤتمرات والمعارض:

يعتبر رجال الإعلام من الصحفيين والإذاعيين وفنيو التليفزيون من أهم العناصر الأساسية في المؤتمر أو المعرض، فهم النافذة التى يرى العالم من خلالها فعاليات الحدث من جلسات وحوارات وقرارات، أو مكونات المعرض وأجنحة المشاركين.

فرجال الإعلام هم شركاء فاعلين في تحقيق أهداف كل مؤتمر أو معرض، وهى مشاركة تمليها مصلحة الطرفين، المشاركين في المؤتمر أو المعرض من جهة، وتتمثل مصلحتهم في نقل مكونات الحدث لأكبر عدد من الجماهير، بينما الأعلاميون تتمثل مصلحتهم في بحثهم الدائم عن نقل

الأحـداث في أى مـكان والمؤتمرات والمعـارض يكون فـرصـة لهم للبـحث عن الخبر والأحداث المتجددة.

وتفرض هذه المشاركة نوعًا متميـزًا من العلاقة بين الإعلامى ومنظم (صاحب) المؤتمـر أو المعرض، مما يتطلب تنظيم هذه العلاقة بحرص كامل، وفهم واع لطبيعة المهمة التى يؤديها الإعلامى.

فالإعـلاميون يحتاجون إلي مساحة من الحرية، وفرصة التعبير عن مـايشاهـدونه من أحداث أو أشيـاء، وبالنقـد والتحليل أحيـانًا، وهم بذلك يحتـاجون إلـي مـد دائم ومتميـز من المعلومـات ووقـائع وأخبـار المؤتمر أو المعرض.

وينقسم مسئولوا الإعلام من حيث الجهة التى يتبعونها إلي :

- مندوبو الصحف والمجلات المحلية والعالمية.

- مندوبو وكالات الأنباء المحلية والعالمية.

- مندوبو محطـات الإذاعـة والقنـوات التليفزيونيـة المحليـة والعالمية.

وينقسمون من حيث وظائفهم إلى:

- كتاب ومحررون.

- مندوبو أخبار.

- فنيون اذاعيون وتليفزيونيون.

- مذيعو ومقدموا اذاعة وتليفزيون.

- مصورو فوتوغرافيا وتليفزيون.

جـ - علاقة مسئولوا العلاقات العامة بالإعلاميين في المؤتمرات والمعارض:

الأصل أن يهتم مسئولو العلاقات العامة في أي منظمة بوسائل الإعلام وممثليهم في الأوقات العادية لأنهم هم وسيلتهم في الوصول إلي الجماهير من خلال وسائل الإعلام المقروؤة أو المسموعة أو المرئية مسموعة.

وفي المؤتمرات والمعارض يزداد حرص مسئولو العلاقات العامة بممثلي وسائل الإعلام، لأن مصلحة المنظمة وهدفها هو الوصول إلي الرأى العام أو الجماهير من خلال هذا الحدث . وعلي ذلك يجب اخطارهم بمواعيد المؤتمر أو المعرض قبل انعقادها بوقت كاف وامدادهم بمعلومات أولية عن أسباب تنظيم هذا المعرض أو المؤتمر والأهداف المرجوة منها.

أما في أثناء انعقاد المؤتمر أو المعرض، فينبغي ترقب وصولهم، وتخصيص من يصطحبهم إلي مكان جلوسهم في قاعة المؤتمر، وتسهيل عملهم وتوفير احتياجاتهم الفنية من معلومات ومصادر كهرباء وأوراق وخطوط تليفونية وفاكس... إلخ.

ويجب الحرص علي تسليم مندوب كل جهة إعلامية نسخة مطبوعة من توصيات المؤتمر، وتسهيل اللقاءات الإذاعية والتليفزيونية مع المسئولين وكبار الشخصيات المشاركة في الحدث.

ويمكن تحديد مهام ووظائف العلاقات العامة في مجال إدارة المؤتمرات والمعارض فيما يلى:

١ - في إدارة المؤتمرات :

- إعداد خطة التغطية الإعلامية للحدث.
- إعلان مسئولوا الإعلام بموعد ومكان انعقاد والمؤتمر، وامدادهم بنبذة مختصرة حول هدفه وأهم الأعضاء المشاركين.
- إعداد وتأهيل أعضاء اللجنة الإعلامية للمؤتمر.
- نقل المشاركين بالمؤتمر من دولهم إلي مكان انعقاد المؤتمر.
- استقبال وتوديع المشاركين (المطارات والموانى - الفنادق).
- إعداد دليل المؤتمر والنشرات والملصقات واللوحة الرئيسية والفرعية للمؤتمر.
- إعداد وتنفيذ برامج ترفيهية وسياحية للمشاركين.

٢ - في إدارة المعارض:

- إعداد خطة التغطية الإعلامية للحدث.
- إعلان مسئولوا الإعلام بموعد ومكان انعقاد المعرض، وإمدادهم بنبذة مختصر حول هدفه ومقنياته.
- تسهيل نقل مقتنيات المعرض لكل عارض إلى الجناح المخصصه له.
- المشاركة في اختيار مشروع ديكور المعرض.

- اختيار وإعداد مسئول إعلامى (متحدث رسمى) للمعرض.
- إعداد دليل المعرض والنشرات والملصقات واللوحة الرئيسية والفرعية.

د- دور لجنة الإعلام أثناء المؤتمرات والمعارض:

غالبًا ماتضم لجان المؤتمر أو المعرض (لجنة) أو مكتب خاص بشئون الإعلام عن الحدث ، يكون مصدر لأى معلمات مطلوبة، ومتابعة الحدث إعلاميًا، ويكون الهدف الرئيسى لهذه اللجنة الالتزام بتنفيذ خطة التغطية الإعلامية لحدث المؤتمر أو المعرض.

ويتولي أعضاء اللجنة (المكتب) أعمال الخدمة الإعلامية داخل المؤتمر أو المعرض عن طريق توفير كافة البيانات والنشرات اللازمة عن المؤتمر وأحداث جلساته، وعن فعاليات المعرض وزواره من كبار الشخصيات والمتخصصين والجمهور وردود أفعالهم، وتسلمها للإعلاميين بالكيفية والسرعة اللازمة.

كما يكون من مسئوليات اللجنة العمل علي تنظيم المؤتمرات الصحفية داخل المؤتمر، وتسهيل المقابلات مع أعضاء المؤتمر ومنظموا المعرض والمسئولين والشخصيات التى يرغب الإعلاميون في لقائهم.

هـ - التغطية الإعلامية للمعارض والمؤتمرات

يتم إعداد خطة إعلامية متكاملة لتغطية الحدث إعلاميًا بمعرفة مسئولوا العلاقات العامة بالمنظمة. ويتم تنفيذه هذه الخطة غالبًا من

خلال وسائل الإعلام الجماهيرية (الصحف والإذاعة والتليفزيون)، وهذه الوسائل هى التى تصنع جسر من التفاهم بين الجماهير وهذا الحدث.

وتتضمن خطة التغطية الإعلامية العناصر التالية:

(١) أهداف الخطة:

والتى تشمل مايلى:

- الاتصال بأكبر عدد من الجماهير المستهدفة.

- تعظيم العائد من الحدث.

- تحسين صورة المنظمة لدي جاهيرها.

- التعرف علي اتجاهات الرأي العام نحو المنظمة .

- المساهمة في دعم وتطوير المجتمع.

(٢) الجمهور المستهدف:

- مستهلكوا السلعة أو مستخدمو الخدمة.

- الخبراء والمتخصصون.

- وسائل الإعلام (الإعلاميون).

- اختيار الأفراد المشاركون في الحدث من حيث الكم، ومن حيث مدي كفاءتهم وقدراتهم.

- إعداد برامج لتدريب المشاركون علي القيام بمسئولياتهم .

- تحديد الموازنة التقريبية.

- التقنيات والمعدات المطلوبة.
- مراجعة الأهداف .. ومراحل التنفيذ.
- تحديد جدول (برنامج) فعاليات المؤتمر/ المعرض.
- المطبوعات/ الانترنت/ المادة المصورة.
- المتحدث الرسمي.

فيما بعد الحدث:

- تحليل الدروس المستفادة.
- تحديد الأرباح والخسائر.

المبحث الثامن

البيانات والمؤتمرات الصحفية

تحتاج العلاقات العامة إلي الاتصال شبه اليومى بوسائل الإعلام، سعيًا لنشر أخبار المنظمة بها ونشرها علي الجماهير. وتتخذ هذه العلاقة أشكالاً متعددة لعل أهمها وأكثرها استخدامًا البيانات الصحفية Press Releases، والاتصالات التليفونية أو بالفاكس، والمؤتمرات الصحفية Press Conferences وغيرها.

١ - البيان الصحفى:

يقصد بالبيان الصحفي تلك الوثيقة الصادرة عن المنظمة وتتضمن توضحيًا لموضوع أو موقف ما يخص المنظمة ويتطلب توضيح الحقائق حوله من وجهة نظر المنظمة وغالبا ماتصدره العلاقات العامة. وهو الأداة الأكثر استعمالا من رجال العلاقات العامة، ويجب إجادة إعدادها وصياغتها، وقد تطور شكلها الآن، وهي عبارة عن ورقة (صفحة) مطبوع عليها اسم وشعار المنظمة، وخاصة لتدوين تاريخ تحريرها.

ويجب أن يحرر الخبر المطلوب نشره بأسلوب الصياغة الصحفية (الهرم المقلوب) Upside- down Pyramid حيث يتم كتابة المعلومة الأساسية (مضمون الخبر) في أول النشرة (السطور الأولى)، ثم يلي ذلك باقي المعلومات تنازليًا وفقًا لأهميتها. وبمعنى آخر يجب أن يوضع في صدر البيان عنوان يدل علي موضوعه، وتلخص الفقرة الأولى منه مضمونه العام، وتتناول الفقرات التالية الفقرات التالية التفصيلات بلا مبالغة أو استطراد، إلا بمبرر.

وبصفة عامة يجب أن يكون البيان الصحفي واضحًا ومختصرًا وجذابًا، حتى يضمن رجل العلاقات العامة أن ينتقيه المسئول الصحفى، ويدرجة ضمن أخبار صحيفته أو مجلته، أو حتى إدراجه ضمن نشرة التليفزيون. ويشير الأستاذ الدكتور علي عجوة إلي مجموعة من القواعد التى يجب الالتزام بها عند تحرير هذه النشرة، ويقسمها إلي نوعين أو قسمين، مايجب (المتطلبات) ومالايجب (الممنوعات)[١].

(١) على عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص٢١٢، ٢١٣.

وتشمل المنوعات عدم كتابة هذه النشرة بخط اليد، وعدم بتر الفقرات، وعدم التكرار أو الاطناب، وعدم تأخير قمة الخبر إلى نهاية النشرة، وعدم كتابة أخبار قديمة، أما المتطلبات فهى تشمل كتابة النشرة على الكومبيوتر، وعلى ورق خاص بالمنظمة، وترك فراغ مناسب بين عنوان النشرة وسطورها، وأن تكتب الأسماء والأماكن والأرقام بوضوح ودقة، وابراز أهم جزء فى الخبر صدر النشرة (الهرم المقلوب)، والتأكد من حداثة وجدة الخبر، ومما يهم المحرر والقارئ.

٢ - المؤتمر الصحفى:

أصبح عقد المؤتمرات الصحفية وسيلة مقبولة وفعالة للتصريح بالمعلومات إلى وسائل الإعلام. وتسعى المنظمات الآن للدعوة إلى مؤتمرات صحفية تعقد غالبًا فى مقراتها الرئيسية، ويتصدى لإدارة هذه المؤتمرات أحيانًا قيادات المنظمة، أو مسئولى العلاقات العامة، وحديثًا يتولى ذلك المتحدث الرسمى للمنظمة.

ومن أشهر المؤتمرات الصحفية مانشاهده على شاشات التليفزيون بين رؤساء الدول فى أعقاب محادثات سياسية أو اقتصادية، حيث تبدأ بإلقاء بيان مشترك معتمد من الطرفين، ثم يعقب ذلك لقاء حُر مع الصحفيين وغيرهم من مندوبى الصحف ووسائل الإعلام، ويتم نقل أحداث هذه المؤتمرات على الهواء مباشرة من خلال ميكروفونات الإذاعة وكاميرات التليفزيون والأقمار الصناعية.

ومن أمثلة المؤتمرات الصحفية الشهيرة أيضًا، تلك المؤتمرات الصحفية التى تعقد أثناء الأزمات الدولية والحروب، ونذكر هنا المؤتمرات الصحفية العسكرية التى كانت قوات التحالف لتحرير الكويت عام ١٩٩١ تعقدها يوميًا من خلال متحدث رسمى عسكرى وتنقلها شاشات التليفزيون إلى جميع أنحاء العالم وكذا المؤتمرات الصحفية التى كانت يعقدها سعيد الصحاف وزير الخارجية العراقى، والتى كانت تجذب اهتمام الرأى العام ووسائل الإعلام.

وفى مجال المنظمات الكبرى ودواوين رئاسة الدول ومجالس الوزراء والوزارات المختلفة أصبح من المعتاد أن نشاهد المتحدث الرسمى فيها وهو يواجه وسائل الإعلام للتعليق على حدث ما، أو الإجابة عن تساؤلات وسائل الإعلام بشأن أزمة ما أو موضوع يشغل الرأى العام.

أ - إدارة المؤتمرات الصحفية[١]:

يتم تنظيم المؤتمرات الصحفية دائمًا كمناسبة للإعلان عن أخبار أو معلومات هامة، وكوسيلة لتوطيد علاقة المنظمة بوسائل الإعلام.

• متى يتم الدعوة لمؤتمر صحفى ؟

يتم الدعوة لمؤتمر صحفى فى وقت الأزمات، وللإعلان عن موضوع هام، أو لتوضيح موقف حساس للمنظمة يهمها أن توضح أبعاده الحقيقية لوسائل الإعلام ومن ثم توضيحه للرأى العام.

---

(١) حمدى شعبان: المتحدث الرسمى (المهمة وكيفية أدائها)، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ٢٠٠٦)، ص٢٠١.

وبشكل عام، لايجوز الدعوة لعقد مؤتمر صحفى لمجرد توزيع مستندات أو اعطاء معلومات من النوع الذى يمكن ارساله فى شكل بيان صحفى. إن التبرير الوحيد لعقد مؤتمر صحفى هو أن يكون الموضوع على درجة كبيرة من الأهمية، ومن شأنه أن يثير العديد من الأسئلة من جانب الصحفيين الحاضرين.

كذلك تعتبر المؤتمرات الصحفية طريقة ممتازة لإذاعة معلومات أساسية تلقى الضوء على جذور الموضوع بصورة غير رسمية، وذلك عندما يكون من الأفضل عدم تقديمها مطبوعة.

● من يجب أن تتم دعوته لحضور المؤتمر الصحفى؟ وكيف؟

ينبغى دعوة كل ممثلى وسائل الإعلام المهتمين بالأمر كقاعدة عامة، وتتم الدعوة بخطاب مكتوب يرسل عن طريق البريد أو الفاكس للصحفيين ومندوبى وسائل الإعلام بالأسم، أو إلى الصحف ورؤساء الاذاعات والمحطات التليفزيونية ووكالات الأنباء التى تحدد مندوبها الذى يحضر هذا المؤتمر وإذا كان من الضرورى عقد مؤتمر صحفى بناء على اخطار على وجه السرعة، فيجب أن يتم ذلك عن طريق الاتصال التليفونى بمحررى الأخبار بصورة فردية، أو يطلب من وكالات الأنباء أن تعلن عن موعد ومكان انعقاد المؤتمر، وذلك فى البرقيات التى يتم إرسالها للصحف.

وعادة يجب أن يتم توجيه الدعوة لحضور المؤتمر الصحفى قبل انعقاده بمدة أسبوع على الأقل، ويجب أن تتضمن الدعوة بشكل واضح السبب فى عقد هذا المؤتمر، وإذا أمكن أسماء المتحدثين الرسميين. ويفضل أن يتم

اعطاء تفاصيل عن موضوع المؤتمر حتى يشعر رجال الإعلام بأن الحدث يستحق التغطية الصحفية، ولكن مع عدم كشف جزء كبير من الموضوع للدرجة التى تجعل من غير الضرورى حضور المؤتمر.

• أين يتم عقد المؤتمر ؟ ومتى ؟

وبطبيعة الحال يجب اعطاء معلومات واضحة حول مكان عقد المؤتمر وتاريخه وموعده . وغالبًا مايكون (المكان) هو المقر الرئيسى للمنظمة (وسنتناول هذا المكان من حيث تجهيزاته فيما بعد)، ولكن قد تفرض بعض الظروف أو الأسباب ضرورة عقد المؤتمر الصحفى فى موقع خارج مقر المنظمة مثل قاعة فى فندق، أو فى موقع حدث طارىء، أو غيرها.

أما عن تاريخ انعقاد المؤتمر الصحفى، فالأصل أن هذا الموعد تحدده المنظمة (العلاقات/ المتحدث الرسمى) وفقًا للأسباب التى تستدعى الدعوة لعقد هذا المؤتمر.

وإذا كان المؤتمر يحظى باهتمام عام، فمن الأفضل فى هذه الحالة اختيار ساعة من ساعات اليوم تناسب جميع وسائل الإعلام، فلا مشكلة للتليفزيون الذى يستطيع أن ينقل المؤتمر على الهواء مباشرة (إذا استدعت الظروف ذلك)، كما يمكنه تسجيله وبثه فى الوقت المناسب، ولكن المشكلة تكون بالنسبة للصحف اليومية، ذلك أن الجرائد الصباحية تفضل أن تجمع أخبارها فى الصباح وتأخذ الوقت المناسب لاعدادها للنشر فى عدد اليوم التالى.

مما يمنحها الوقت الكافى لاعداد تقرير كامل ومفصل مع عدم التأثر بالتقارير القصيرة التى نُشرت فى الجرائد المسائية أو عن طريق البث التليفزيونى. إن الجرائد الصباحية تذهب إلى المطبعة فى وقت مبكر جدًا هذه الأيام لدرجة أنه ليس من الحكمة عقد مؤتمر صحفى بعد الساعة الثالثة مساءً. إلا إذا كان المؤتمر موجهًا أساسًا للبث التليفزيونى أو الصحافة الأسبوعية المعنية بشئون فنية معينة، أو ذات مجال متخصص.

كذلك فإن اختيار اليوم المناسب يعتبر أيضًا أمرًا مهمًا. وفى بعض الحالات لايوجد اختيار حيث يفرض الحدث نفسه وتستدعى الضرورة أهمية الاسراع بعقد المؤتمر. ومع ذلك فحينما تكون هناك حرية فى الاختيار، فهنا يجب اعطاء العناية اللازمة لتفادى حدوث أية تعارض مع أحداث أخرى تجعل الصحفيين ورجال الإعلام يحجمون عن الحضور، مثل موعد مباراة هامة، أو حدث سياسى أو اجتماعى هام يجذب الجميع، وبشكل عام تعتبر أيام الجمعة والإجازات والأعياد من الأيام غير المناسبة لعقد مؤتمر صحفى.

● **ماهى تجهيزات قاعة المؤتمر؟**

من المناسب أن تُعد كل منظمة قاعة ذات حجم مناسب داخل مقرها الرئيسى ، ويفضل أن يكون بجوار المركز الإعلامى ومكاتب إدارة الإعلام والعلاقات العامة، وتجهيز هذه القاعة بما يلى:

- مكان مرتفع نسبيًا توجد عليه منصة تتسع لميكروفونات وسائل الإعلام، ويفضل أن يوضع شعار المنظمة فى صدر هذه المنصة.

- خلفية المنصة جدار عريض يثبت عليه شعار المنظمة كما تعلق فى أحد أركانه شاشة بالازما كبيرة يمكن أن تستخدم فى عرض أية شرائط وثائقية أو موضوعات مصورة يحتاجها المتحدث الرسمى فى الشرح والتوضيح كما تصلح هذه الشاشة لتوصيلها بحاسب آلى لعرض بعض المعلومات أو البيانات ذات الصلة بموضوع المؤتمر.

- من الأفضل تكون هناك مائدة أو أكثر بالقرب من مدخل القاعة، حيث يقوم رجال الإعلام بالتوقيع والاستلام النشرات والصور. وإذا كان من المتوقع حضور عدد كبير من الصحفيين، ففى هذه الحالة يجب أن يقوم بعض الموظفين باستقبالهم، وتسهيل إجراءات التسجيل لتفادى الزحام، إن الترحيب الشخصى من جانب مسئول العلاقات العامة ومساعديه من شأنه أن يجعل رجال الإعلام فى حالة نفسية طيبة منذ البداية.

- يجب أن تحتوى القاعة على عدد مناسب من المقاعد يتناسب مع حجم المنظمة، وحجم مؤتمراتها الصحفية المتوقعة، ويفضل أن تكون هذه المقاعد متحركة حتى يمكن تزويدها فى حالة الإقبال الشديد على الحضور.

- يجب تزويد القاعة بعدد مناسب من الخطوط التليفونية وأجهزة الفاكس لتسهيل اتصال رجال الإعلام بمؤسساتهم الإعلامية.

- يجب توفير الأماكن والمساحات اللازمة التى تحتلها الكاميرات التليفزيونية ومعدات الإضاءة ومصادر الكهرباء، والمعدات الأخرى.

• كيف يتم إدارة المؤتمر الصحفى؟

- يجب أن أحد موظفى العلاقات العامة - يُحدد اسمه وشخصه مُقدما - بمسئولية إدارة المؤتمر، ويقوم بالإعلام مَن خلال مكبر الصوت بالقاعة عن دخول المتحدث الرسمى أو المدير العام أو القيادة العليا (أحيانا)، والبدء فى فعاليات المؤتمر، حيث يبدأ المتحدث (وفقًا لصفته) بالترحيب بالحضور وإلقاء بيان مكتوب إن وجد، ثم فتح الباب للاجابة عن تساؤلات الحضور.

- إن نجاح المؤتمر أو فشله يرجع إلى حد كبير إلى بلاغة المتحدث وقدرته على الاقناع والمحاورة، ولباقته ولماحيته فى تجاوز شراك الاسئلة الحرجة. ويلاحظ أنه من المفضل أن يُعلن مسئول العلاقات العامة قبل بدء فعاليات المؤتمر. عن برنامج المؤتمر، وموعد البدء فى توجيه الأسئلة، والكيفية التى سيتم بها الرد عليها. ولكن فى نفس الوقت لاداعى للمبالغة فى هذا الأمر، ولاسيما إذا كانت إجراءات وأسلوب المؤتمر قد تكررت وأصبحت معلومة للجميع. (حدث فى أحد المؤتمرات الصحفية أن وجد أحد القيادات فى نهاية كلمته المطبوعة اجابات على بعض الأسئلة المتوقع أن يقوم الحضور بتوجيهها، وللأسف فإنه استمر فى قراءة الاجابة ولم يتوقف فى نهاية الكلمة !!).

وهذا يستوجب أن يراجع المتحدث (حسب صفته) الكلمة التى سيلقيها فى بدء المؤتمر، ومن غير الضرورى دائمًا تحديد مجموعة أسئلة

متوقعة، فالتلقائية والذكاء فى احتواء أسئلة المؤتمر تعتبر معيارًا للنجاح وليس العكس.

وإذا تمت الدعوة للمؤتمر، وتحديد موعد الحضور ساعة قبل بدايته الفعلية، فيجب أن يبدأ فى خلال خمس أو عشر دقائق بعد هذا الموعد. ويجب أن تكون الكلمات قصيرة إلى حد ما، حتى يتاح المجال للاسئلة التى يتقدم بها رجال الإعلام الحضور.

- ومن الأمور المألوفة تقديم مشروب بارد أو ساخن قبل بدء المؤتمر، وفى بعض الحالات يتم تقديم بوفيه غداء. وفى هذه الحالة يجب أن تتضمن الدعوة إلى المؤتمر إشارة واضحة لطبيعة الضيافة التى سيتم تقديمها.

- وإذا كانت الصور متاحة، فيجب أن يتم تسليمها مع البيان والكلمات الملقاة فى مظاريف قوية، إلا إذا كانت جميع مستندات المؤتمر تسلم فى ملف خاص، والمعتاد فى هذا الأيام هو استعمال حافظة أو حقيبة جلدية لحفظ مجموعة المستندات، ويفضل أن يكون شعار المنظمة بحجم صغير أو فى مكان داخلى.

ب - مهارات الاجابة على الأسئلة الصحفية:

يجد ممارسو العلاقات العامة والقائمون بمهمة « المتحدث الرسمى» فى هذا المحور مجموعة من النصائح والإرشادات عند التعامل مع أسئلة رجال الإعلام.

وتعتبر قائمة (لوكازوسكى) الخاصة بأهم الأساليب والمهارات التى يحتاجها المتعامل مع وسائل الإعلام مرجعًا أساسيًا في هذا الشأن، مع ملاحظة أن الممارسة والاستعمال هى الأساس العملى الفعال للحصول على تدريب ومعلومات مفيدة، كذلك فإن كل فكرة من الأفكار المعروضة تعتبر فكرة واقعية مرتبطة بما يجب أن يدلى به المتحدث الرسمى بالفعل. إن النقد الإيجابى والمفيد الموضح بالقائمة أدناه، يمثل نوع المساعدة التى يحتاج كبار المسئولين للحصول عليها. وإنى أعتقد أنه حتى يكون التدريب فعالاً، يجب أن يكون حقيقيًا ومرتبطًا بصورة مباشرة باهتمامات المتحدث الرسمى.

إن المتحدث الرسمى أو القائم بالاتصال الكفء هو ذلك المتحدث الذى يكون على معرفة تامة بالموضوع الذى يقوم بنقله والتحدث فيه الكلامية.

قائمة لوكازوسكى الخاصة بأهم الأساليب والمهارات فى المقابلات الصحفية:

- بصفة دائمة، ابدأ بالاجابة عن السؤال الذى كنت ترغب أن يوجهه الصحفى إليك، وقم باتمام الهدف من عملية الاتصال التى تقوم بها.
- حاول توسيع نطاق اجابتك لتجنب التأثير المشابه للعبة «البنج بونج» الذى يحدث حينما تؤدى الاجابات المقتضبة والناقصة إلى طرح المزيد من الأسئلة القصيرة. والحل هو اعطاء أمثلة من خلال قصة أو حكاية.
- تكلم دائمًا من وجهة نظر الجمهور، واستعمل كلمة « أنتم» ، وتجنب استعمال كلمة «نحن»، بمعنى أن تتحدث إلى الجمهور من خلال المراسل الصحفى.

- اذكر الحقيقة دائمًا. واعترف بالخطأ أو المشاكل بدون إبطاء، وركز دائما على ماتم اتخاذه من إجراءات لتصحيح الموقف.
- إذا لم كنت لاتعرف معلومة معينة. قل أنك لاتعرف ، وقل ذلك بطريقة ايجابية.
- عبر عما يثير اهتمامك الشخصى، واهتمام الجهة التى تمثلها، والفرض من اجابتك على نحو معين.
- كن دائمًا على حذر وشك فيما يتعلق « بالحقائق». فإذا كنت لاتعرف المصدر ا لذى يشير إليه الصحفى، أو كان الاقتباس الذى يستعمله غير مألوف لديك، فليس ثمة مايمنع أن تقول ذلك صراحة، فهناك احتمال أن يختلق الصحفى شيئًا. ولذلك كن دائمًا ايجابيًا بقولك « هذا هو ما أعرفه»، أو « أنا لست على معرفة جيدة بموضوع الـ... ». إن المحافظة على هذه الايجابية من شأنها أن تجعلك متحكما فى الحديث، وتجنبك العديد من الأسئلة السلبية والمزعجة.
- استمع جيدًا إلى أسئلة الصحفى، بدلا من توجيه الأسئلة إليه، وتذكر أن دورك فى المؤتمر الصحفى هو الاجابة عن الأسئلة. واعلم أن الأسئلة التى يوجهها الصحفى عادة ماتؤدى إلى إثارة أسئلة أكثر صعوبة.
- تصرف على أساس أنك أنت المنظمة التى تمثلها، وتذكر دائمًا أنه حينما يطلب منك التعبير عن رأيك الشخصى، فإن الرأى الوحيد الذى تقوم بالتعبير عنه هو رأى المنظمة التى تمثلها.

- تكلم بطريقة تحادثية (جوازية)، وليس بطريقة تقريرية.
- إنك لاشك تعرف عن موضوع المؤتمر أكثر من الصحفى، حتى ولو كان هذا الصحفى حريص على تغطية شئون شركتك أو منظمتك للحصول على سبق صحفى. إن الصحفى لايعرف، ولايمكنه أن يعرف الكثير بصورة متعمقة إلا فيما يتعلق بالموضوع الذى يقوم بتغطيته وهذا من شأنه أن يعطى الفرصة للمتحدث الرسمى للتحكم فى مضمون الاجابة.
- حاول أن تضبط إيقاع المؤتمر الصحفى وذلك بالتوقف قليلاً بين طرح الأسئلة وتقديم الاجابات.
- تحدث عن إيمان راسخ، وادرس موضوعك جيدًا حتى تكون مقنعًا.
- استعمل الكلمات الطنانة لكى تنال الاهتمام، واجعل ماتقوله أكثر قيمة.
- استعمل (الجسور الكلامية) فى التواصل مع الحضور، وتجنب اهمال بعضهم.
- كن إنسانيًا (عبر عن همومك ومصدر قلقك).
- تمسك بالموضوعات التى تتمشى مع خبرتك.
- استعمل وسائل الاتصال الايجابى غير المعتمد فقط على الكلام وهذا يعنى الآتى:

- الاتصال المباشر بالعيون.

- ان الموضوع معروض حاليا على القضاء، وليس من المناسب مناقشته الآن.
- إذا قمنا بالإعلان عن أرقام محددة أو نسبة معينة من الأرباح أو الخسائر فمعنى ذلك إفشاء استراتيجيتنا.
- هذه المعلومة متاحة لدى شخص آخر، فإذا كنتم مهتمين بالأمر فيمكننى الحصول عليها وإبلاغكم بها.

- إذا تعرضت لبعض حالات المقاطعة أثناء ادلائك بالحديث دع هذه الحالات تحدث مرتين مع الاحتفاظ بهدوء أعصابك ثم قل: «سأجيب على الأسئلة في النهاية..... هل تسمحون لى بالاستمرار؟».
- حاول أن تتحدث بطريقة تسمح للصحفيين بمتابعتك، بحيث يكون ماتقوله هو نفس الكلام الذى سيتم نشره أو اذاعته.
- إن أى وقت تتحدث فيه إلى أحد الصحفيين معناه أنك فى مقابلة صحفية، سواء كانت فى شكل دردشة قبل المؤتمر، أو سؤال بسيط أثناءه، أو فى شكل المناقشة التى تعقب المؤتمر إن وجدت.
- حذار من أى صحفى يقول لك" « سوف يكون موضوعًا إيجابيًا». حيث أن ذلك ليس صحيحًا فى الواقع العملى. ونحن نرى أن هذا يعتبر خداعًا، أما بالنسبة للصحفى، فهو يعتبر حقيقيًا، حيث أن مايعتقد الصحفى أنه موضوع إيجابى هو فى حقيقة الأمر موضوع يقوم الصحفى بإنشائه، وهو لايتضمن أية أنباء طيبة تتعلق بك. وتذكر دائمًا

أن الموضوعات الجيدة دائمًا ماتحتوى على قدر متوازن من المعلومات، وهذا التوازن يعتبر أمرًا سلبيًا ويتناقض مع المقدمة المنطقية الأساسية للموضوع الإيجابى.

- بقدر ماتستطيع، قم باعطاء أمثلة بالأشخاص، وقم برواية قصص وحكايات، واستعمال صيغة المتكلم فى حالة واحدة فقط، وهى إذا كان ذلك يؤدى إلى جعل اجاباتك أكثر تشويقًا.
- تجنب استعمال اللغة الاعتراضية أو السلبية، حتى لاتفاجأ بأن العبارات السيئة التى استعملتها قد نشرت على لسانك كاقتباسات. أو حتى لاتجد نفسك مضطرًا لأن تكرر أحد المواقف السلبية التى نسبها لك الصحفى، وباختصار حاول دائمًا أن تجيب على الأسئلة بصورة ايجابية، مع استعمال لغتك الخاصة.
  - تعبيرات الوجه اللطيفة.
  - الإيماءات المفيدة.
  - ارتدى الملابس المناسبة، وعادة ماتكون نفس الملابس التى ترتديها فى عملك اليومى، أو الملابس التى تتناسب مع الموقف.
  - اجعل صوتك لطيفًا، ولكن فى نفس الوقت جدير بالاعتماد والقبول، ويحى بأنه صادر عن سلطة مختصة، وشخص متمكن.

جـ- المعادلة الصعبة عند التعامل مع وسائل الإعلام:

إن تداول المعلومات مع وسائل الإعلام عقب إحدى الحوادث أو أثناء الأزمات، هى التى تحدد مقدار الموهبة التى يتمتع بها القائم بالاتصال (المتحدث الرسمى) فى هذا المجال. وإن قدراتك على أداء هذه المهمة على نحو جيد للوفاء باحتياجات وسائل الإعلام والمجتمع من معلومات، مع الحفاظ – فى الوقت نفسه – على الحقوق الشخصية والقانونية للموظفين والعاملين والمنظمة التى تعمل لديها، سوف يتوقف كل ذلك على القرارات (الكلمات) التى تصدر عنك فى جزء من الثانية وأنت تواجه أسئلة الصحفيين.

ونعود فنذكر أن هذه المعادلة الصعبة تتحقق عندما:

- توجد خطة مسبقة للتعامل إعلاميًا مع الأزمة، تشتمل على كافة العناصر الهامة المرتبطة (بشجرة الاتصالات) بما فى ذلك من يتصل بمن أثناء الأزمة ؟ مع إجراء مدارسات للمواعيد المحتملة لتعرض المنظمة للأزمة بأنواعها المختلفة.

- وجود علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام على أساس من المصداقية ويتحقق ذلك من خلال التعاون الوثيق مع مندوبى الصحف ووسائل الإعلام الوطنية، وربما الدولية، وأن تكون أرقام هواتفك المنزلية والخاصة بالعمل والمحمول والفاكس والبريد الالكترونى فى متناول هؤلاء . وفضلاً عن ذلك يجب أن تكون على علم تام بأساليب تفكير وخلفيات رجال الإعلام السياسية والثقافية وسبل إدارتهم لعملهم وانجذابهم الدائم نحو قصص التشهير، مما يتطلب منك دائمًا التدرب

على الردود الرادعة لمواجهتهم، مع التأكد من وجود معاونين لك على قدرة فائقة للتعامل مع وسائل الإعلام بقوة وفعالية تضاهى شبكات البث الثابتة..

- وكذا الإلمام- من جانب مسئولى العلاقات العامة والمتحدث الرسمى - لكل صغيرة وكبيرة من فنيات وإداريات العمل بالمنظمة، كأن يكونوا على علم بأرقام المبيعات والمكاسب والخسائر، ومشكلات العمل وغيرها من الأمور الخاصة بدقائق العمل فى المنظمة.

- الحرص على علاقتك مع المنظمات الأخرى فى ذات مجال التخصص وقوى المجتمع المختلفة، وخاصة قوى المجتمع المدنى على مدار العام، من خلال شبكة من الاتصالات الجيدة، بما يضمن دعمها لك ولمنظمتك أثناء الأزمات.

- الوعى العام بأبعاد التنافس من قوى أخرى مناوئة داخل المجتمع وأن تسجل كافة توجهاتها وردود أفعالها، مع الوضع فى الاعتبار أسوأ الاحتمالات من ردود أفعالها، بما يجعلك على استعداد تام ودائم لمواجهة كل ماقد تأتى به الأيام.

ولكى يكون المتحدث الرسمى قادرًا على التعامل مع تساؤلات الصحفيين أثناء المؤتمرات الصحفية، قدم وليام سى. ادمز عدة قواعد يجب أن يلتزم بها المتحدث الرسمى وهى[1]:

---

(1)William C.Adams: Responding to the media During Crisis: it's what you Say and When you Say it, Puplic Relations Quarterly, Vol.45 No.1 Spring 2000, p.26-28.

القاعدة الأولى: استمع للسؤال:

على المتحدث أن يستمع للسؤال بإمعان، وأن يأخذ نفسًا عميقًا قبل أن يبادر بالاجابة. إن استيعاب السؤال على النحو الصحيح وصياغة الاجابة الملائمة بعناية هو تقليد قديم يحظى بالتقدير والقبول، فليس من المفترض أن يدلى المتحدث باجابته في لحظة فور سماعة للسؤال.

القاعدة الثانية: أن تشير لما ستفعله:

عليك أن تجمع كافة الحقائق المرتبطة بالأزمة من حيث تحديد ماهيتها: حريق كانت، أم انفجار، أم قضية قتل، أم انفجار وكم عدد القتلى أو الجرحى، وما هى المواقع التى تعرضت للضرر، وهل وقع مثل هذا الحادث من قبل؟ ففى بعض الأحوال يكون مجرد ذكر تلك الوقائع أو الاعتراف بالمشكلة مع الإعلان عن استعدادك الدائم للاجابة على كل مايطرح من أسئلة، وانك تسعى جاهدًا لتحصيل كافة المعلومات المطلوبة هو زورق النجاة الذى يمنحك مساحة كاملة من الوقت لإلتقاط أنفاسك، ويحول دون تعرضك للجملة الشهيرة (لقد تهرب من الاجابة). فلايوجد ماهو أسوأ من المانشيتات الصحفية التى تعلن عن تهرب المسئول من الاجابة أو رفضه التعليق، مما يسفر عن زعزعة ثقة الجماهير، وهو الأمر الذى يجب أن تحذر منه تمامًا.

القاعدة الثالثة: أن تكون مُجهزًا بمواد ذات خلفية نافعة:

حتى فى حالة عدم القدرة على الاجابة الفورية على كل مايطرح عليك من أسئلة، ويمكنة أن تتفاعل مع وسائل الإعلام المتواجدة بموقع الحدث

(أو التى تتصل بك بحثًا عن التفاصيل) من خلال تزويدها بمواد معاصرة وحقيقية عن منظمتك بما فى ذلك المعلومات الخاصة بموقع المصنع مثلاً، والمنتجات، وغيرها من المعلومات المتوفرة، ووفقًا للتجارب السابقة فإن الدقائق الأولى التى تعقب الأزمة ذات أهمية قصوى فى تحديد سيطرة المنظمة على الموقف وقدرتها على التعامل مع أحداثه.

القاعدة الرابعة: تحديد قائمة بأسماء «المشتبه فيهم المعتادين»(١):

يجب أن تحتفظ بقائمة مُعدة سلفًا تضم الأسماء المعروفة «للمشتبه فيهم» لتقديمها للصحفيين، ولتحديد خطواتك القادمة، ففى حالة عجز المنظمة عن الأدلاء بآية أخبار هامة رغم التدهور المتسارع اللازمة، فقد تؤدى بَعض الاستشهادات ذات الطبيعة الشكلية التى ترد من مصادر خارجية إلى شغل رجال الصحافة بعيدًا عنك، بينما تقوم أنت بجمع قدر أكبر من التفاصيل. ولايعد ذلك أمرًا سيئًا، فإن أكثر المصادر مصداقية هى التى تفوز فى النهاية بمعركة الرأى العام.

القاعدة الخامسة: أعلن كل مالديك من معلومات:

اتبع الأسلوب الفعال فى أسرع وقت ممكن فبمجرد بدء التوابع الأولوية للأزمة « لاتحتفظ بالمعلومات لنفسك» فكما يقول « رون ليفى» «عليك أن تشارك بكل مالديك من معلومات جديدة ليس فقط مع وسائل الإعلام المهتمة بالموضوع، ولكن مع الموظفين، والمجتمع ، والجماهير

---

(١) ينبغى التريث عن استخدام هذه القاعدة، لأن التسرع فى نشر أسماء أو توجيه الاتهام لأشخاص أو جهات بعينها قد يؤدى إلى تورط المنظمة.(مؤلف الكتاب)

الأخرى ذات الصلة مثل (حاملو الأسهم ، والمحللين وغيرهم)، ان الافصاح عما تقوى المنظمة على عمله يؤدى إلى خدمة مصالح المجتمع العام، ويحافظ على مصداقية المنظمة ويساعد على بقاء الثقة على المدى البعيد، خاصة فى حالة استمرار الأزمة لمدة أطول. وأولئك الذين يحيدون عن هذا المبدأ سوف يجتون فعلهم فيما بعد بمعنى أن عدم الالتزام بذلك المبدأ ستكون له عواقب وخيمة.

القاعدة السادسة: اظهر اهتمامك وأفعالك:

يجب أن تعكس كافة أقوالك الصادرة عقب الأزمة أو أثناء تواصلها مدى اهتمامك بالحدث، واتخاذ إجراءات فعالة فى صددها. فقد أوضحت الأبحاث أن غالبية رؤى الجماهير حول أساليب تعامل المنظمة مع مايواجهها من أزمات تتشكل وفقًا لانطباعاتهم الخاصة عن مدى اهتمام الإدارة بما يقع ، وتحملها للمسئولية على الوجه الأكمل. فإن ردود الأفعال التى تنصب داخل المنظمة وتتحاشى الاتصال بالمجتمع وإظهار التعاطف مع الضحايا تعد من الأخطاء الفادحة.

المبحث التاسع

العلاقات العامة وإدارة الأزمات

العلاقات العامة معنية بصورة وسمعة المنظمة سواء فى الأوقات العادية أو أوقات الأزمات. ويتطلب الأمر منها فى أوقات الأزمات استعداد من نوع خاص، ودور هام يسهم فى دعم جهود المنظمة لمواجهة الأزمة

والتعامل معها فى جميع مراحلها المعروفة (قبل الأزمة وأثنائها وبعد انتهائها).

ولسنا هنا بصدد التعرض لمفهوم الأزمة وخطط التعامل معها التى تضطلع بها المنظمات فى العصر الحديث، لأن ذلك مجال مؤلفات أخرى متخصصة، ولكننا هنا نركز على دور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات. ومع ذلك نحتاج إلى عرض موجز لمفهوم الأزمات، وأهمية الاتصال بصفة عامة، والعلاقات العامة فى دعم جهود المنظمة للتعامل مع الأزمات.

أ - أهمية الإعلام فى مواجهة الأزمات:

الأزمة هى « حدث خطير ومفاجىء يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل داخل المنظمة، وينطوى على خطر وتهديد مباشر وجسيم على استمرارها ومصالح أطرافها، ويحتاج إلى تدخل سريع وشديد من قيادة المنظمة»(١).

ويتضح من هذا التعريف أن المنظمة تكون فى حالة أزمة عندما:

- ينقطع فجأة سير العمل المعتاد فى المنظمة نتيجة وجود خلل خطير ومفاجىء.
- ويتعرض كيان المنظمة ومصالحها للتهديد المباشر والخطر الجسيم.

---

(١) حمدى شعبان: الإعلام الأمنى وإدارة الأزمات والكوارث، الطبعة الثانية، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. ٢٠٠٦). ص ٩٠.

ومع التبلور الكامل لعلم إدارة الأزمات كواحد من العلوم الإنسانية الحديثة، كان للبعد الإعلامى فى إدارتها أهمية خاصة ومتزايدة سواء على المستوى الأكاديمى، أو الميدانى، ولاسيما بعد تطور وسائل الإعلام وتزايد دورها المؤثر على الجماهير.

فقد مضى ذلك الزمن الذى كانت تحدث فيه الحروب، أو تنتشر الأوبئة، أو تنفجر الأزمات فى مكان ما ولايعلم بها البشر فى باقى دول العالم إلا بعد زمن قد يكون شهورًا أو أيامًا، لقد أصبح الناس يتابعون الأحداث والنكبات فى كل أنحاء العالم عبر وسائل الإعلام فى نفس زمن حدوثها.

ولم يقتصر دور الإعلام فى الازمات على مجرد نقل الأخبار، بل صار له دور فاعل فى إدارتها، فالجماهير باتت فى حالة نهْم شديد لسماع ومشاهدة مايحدث ليس فى حدود أوطانها فحسب، بل وفى كل أنحاء العالم، والدول والمنظمات التى تحدث بها الأزمات والكوارث ، أصبح من مصلحتها أن تعلن عن جهودها ومابذلته من امكانات فى مواجهة هذه الأزمات للتأكيد على ثباتها وسيطرتها على الموقف والحفاظ على كيانها.

وهكذا يصبح الإعلام مهمًا ومؤثرًا لكلا الطرفين، الجماهير وحقها فى أن (تعلم) من جهة ، والدول والمنظمات من جهة أخرى ومسئوليتها فى أن تعلن عن سلامة موقفها، واستخدام امكاناتها فى التعامل مع الأزمة والسيطرة على تداعياتها.

ووسائل الإعلام بوصفها آلية تبحث عن المثير، ونقل الحدث من كل مكان، تجذبها دائما الأزمات والكوارث، وتحرص على سرعة نقل مايحدث، وما تم من إجراءات وجهود، وكشف ماقد يوجد من قصور أو اهمال.

ومن هنا تحرص المنظمات - من خلال إدارة العلاقات العامة - أن تنقل للجماهير عبر وسائل الإعلام تفصيلات المواجهة، وحقائق الأزمة وأسبابها، وجهود التعامل معها، وكيفية وقف تداعياتها، للتخفيف من حدة الخوف والهلع الذى عادة مايشمل ذوى المصالح من جماهير المتعاملين مع المنظمة ، ولايتحقق ذلك إلا بالنشر والإعلام المناسب الذى يضمن العلم به لكافة نوعيات الجمهور.

ويجمع الباحثون على أهمية عملية الاتصال - أثناء الأزمات - باعتبارها جزءًا مهمًا فى إدارة الأزمة، والمدخل الصحيح، بل والوحيد لحماية سمعة المنظمة ومكانتها.

ويقصد بالاتصال أثناء الأزمات تلك الجهود الرامية إلى بث أو نقل ونشر وقائع الحدث الأزمة إلى الجماهير، بهدف تهدئة حالة الاضطراب أو الهلع التى تجتاح الجميع أثناء الأزمة ، وذلك من خلال طرح الحقائق والمعلومات الخاصة بأسباب الأزمة ودوافعها والإجراءات التى قامت بها الدولة أو المنظمة.

وتشترك كل من العلاقات العامة، مع وسائل الإعلام الجماهيرية بما لديها من امكانات مادية وبشرية فى القيام بهذه المهمة، وفقًا لمصلحة وأهداف كل طرف منها.

ب- أهمية الاتصال أثناء الأزمات:

(١) دور الاتصال الأزموى على مستوى الجمهور الداخلى:

للاتصال أهمية حيوية فى داخل أى منظمة فى الأوقات العادية، حيث يلعب الاتصال الصاعد/ الهابط، والاتصال الأفقى بين وحدات المنظمة دورًا هامًا فى انسيابية العمليات الإدارية وجدواها، وتتعاظم هذه الأهمية فى أوقات الطوارىء والأزمات . ولاتتوقف فاعليات الاتصالات على وجود قنوات اتصال فعالة، وعلى التدفق الجيد للمعلومات فحسب، بل يجب توافر العديد من مهارات الاتصال لدى العاملين بالمنظمة رؤساء ومرؤوسين.

كذلك يجب أن تكون كفاءة قنوات الاتصال على أعلى مستوى ممكن. والتأكد من توافر شبكة خاصة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين بالمنظمة.. ففى أجهزة الشرطة وشركات البترول والبنوك يتم ربطها بشبكات اتصال سلكية ولاسلكية، فضلاً عن استخدام تقنيات خدمية تعتمد على الألياف الضوئية، وكذا شبكة المعلومات الداخلية من خلال الحواسب الآلية (الانترنت).

ويمكن أن تضطلع إدارة العلاقات العامة داخل المنظمات بالدور التالى فى مجال اتصالات الأزمة:

- إعلام جميع العاملين وفى جميع المواقع بحدوث الأزمة، ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى الدرجات (اللون الأحمر)، وتوجيه كل فرد للتواجد فى موقعه، والاستعداد لأداء دوره المتفق عليه فى السيناريوهات التى تم التدريب عليها.

- اصدار بيان موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة أو الكارثة، وأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، والتى تم القيام بها على وجه السرعة كإجراءات أولية لمحاصرة الحدث وماهى الإجراءات المطلوبة مستقبلاً وفقًا للسيناريو المعد مسبقًا.

- اصدار نشرة داخلية، أو تعميم رسمى سريع، يتم بثه من خلال أجهزة الفاكس المشفرة تتضمن المعلومات السابق تحديدها فى البند السابق.

- التأكيد على أن المنظمة - من خلال فريق إدارة الأزمة - مهتمة بتقديم معلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلانهم بكل المستجدات، وكذلك إشعارهم بأنهم أفضل سفراء للمنظمة لأنهم سيكونون مقصدًا لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات، ومن ثم يجب أن تتوافر لهم معلومات واضحة وصادقة[1].

(٢) دور الاتصال الأزموى على مستوى الجمهور الخارجي:

اقتناع جمهور المنظمة بقدرتها وكفاءتها فى التعامل مع الأزمة والسيطرة عليها وهو هدف أساسى فى التعامل مع الأزمة، ومن ثم يقوم الاتصال بتحقيق هذه الغاية. فالمنظمات عند مواجهة الأزمات والكوارث تكون فى حاجة لتأكيد قدرتها وتدعيمها من قبل الجماهير.

---

(١) محمود يوسف: دراسات فى العلاقات العامة المعاصرة، (القاهرة: بدون ناشر، ٢٠٠٢)، ص١١٥-١٢١.

وخطة الاتصال بالجمهور أثناء الأزمة والتى غالبًا ماتضطلع بها إدارة العلاقات العامة يجب أن تتضمن تحديد نوعية الجمهور المطلوب الاتصال به، حتى لاتتشتت الجهود، أو تحدث آثارًا عكسية. والجمهور المستهدف قد يختلف من حيث النوع أو الكم أو الموقع، كل بحسب نشاط وأهداف المنظمة وطبيعة النشاط الذى تمارسه. وبصفة عامة قد يكون الجمهور الخارجى هم: قادة الرأى، أو رجال الإعلام، أو المستهلكين للسلعة التى تنتجها المنظمة، أو مستخدمين للخدمة التى تقدمها بعض أو كل الشركات المنافسة أو المماثلة، أو العملاء أو الموردين... إلخ. وبطبيعة الحال فالاتصال لايتم دفعة واحدة بكافة نوعيات الجمهور المستهدف عند حدوث الأزمة، وإنما يكون الاختيار- تبعًا لأولويات الاهتمام أو الضرورة التى تحددها المنظمة أو فريق إدارة الأزمة.

وتركز خطة العلاقات العامة للاتصال الأزموى بالنسبة للجمهور الخارجى على تحقيق مايلى:

- التركيز على إزالة الغموض الذى يكتنف الأزمة . منعًا للشائعات، وحماية الصورة وسمعة المنظمة.
- التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبياتها، وإشباع شراهتها للمعلومات إبان الأزمة. وبطريقة تكفل عدم تفاقمها.
- إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف، وتطوراته أولاً بأول، والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.

- الصدق والدقة فى المعلومات لكسب ثقة الجمهور وضمان دعم موقف المنظمة فى مجال مواجهة الأزمة.

- إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

- العمل على أن تجتاز المنظمة الساعات الأولى للأزمة بثقة وتماسك، وربما اليوم الأول والثانى لوقوع الأزمة، فكل جهود الاتصال تهدف إلى دعم قوة المنظمة وكسب ثقة الجمهور.

جـ - دور العلاقات العامة فى مجال التعامل مع الأزمات:

ويمكن تحديد دور العلاقات العامة للمنظمة فى مجال التعامل مع الأزمات من خلال المراحل الثلاث التقليدية للتعامل مع الأزمات، وذلك على الوجه التالى:

(١) دور العلاقات العامة فيما قبل وقوع الأزمة:

- المشاركة - من خلال مدير الإدارة - ضمن فريق إدارة الأزمة فى وضع الخطة العامة لإدارة الأزمة ، وإعداد سيناريوهات مواجهتها.

- إعداد خطة مستقلة لإعلام الأزمة يحدد فيها دور العلاقات العامة فى الاتصال بالجماهير (بنوعيها) وكيفية وآليات تحقيق ذلك.

- التدريب على أداء دورها الاتصالى من خلال سيناريوهات إدارة الأزمة.

- تنمية وتطوير دور العاملين فى إدارة العلاقات والمختارون للمشاركة فى إدارة الأزمة إعلاميًا.

- اصدار مطبوعات، وإعداد أفلام توعية بكيفية التعامل مع الأزمات المحتمل أن تواجهها المنظمة سواء بالنسبة للجمهور الداخلى أو الخارجى (مثل قيام شركات البترول بإعداد أفلام أو إصدار مطبوعات تبين كيفية التعامل مع الحرائق الكبرى).
- إعداد وتجهيز مركز متكامل لإدارة اتصالات الأزمة، وتسمية الشخص الذى سيقوم بدور المتحدث الرسمى إبان حدوث الأزمات، وتدريبه على أداء مهمته والتأكد من صلاحيته لذلك.

(٢) دور العلاقات العامة أثناء الأزمة:

فى حالة وقوع الأزمة، ينبغى أن يلبى مدير العلاقات العامة، وجميع موظفيها المعنيين بالمشاركة فى إدارة الأزمة والسابق تدريبهم على ذلك (كما فى المرحلة السابقة)، ينبغى أن يلبوا الاستدعاء بأقصى سرعة ممكنة، ويحتلوا مواقعهم المحددة سلفًا، ويمارسوا دورهم المرسوم، من خلال:

- جمع كل المعلومات عن أسباب حدوث الأزمة، والمدى الذى وصلت إليه، والتأكد من أن الموقف تحت السيطرة.
- الاتصال بالجهات ذات الصلة وابلاغها بالأزمة ومدى ونوع المساعدة المطلوبة . (الشرطة، الاسعاف،...إلخ).
- حصر وتحديد أسماء الأشخاص المصابين أو المتأثرين بالأزمة وتحديد مكانهم (موقع الحدث/ مستشفى) ، والتنسيق مع إدارة شئون الأفراد

لارسال بيان بحالتهم الاجتماعية وعناوين اقامتهم، تمهيدًا للاتصال بذويهم إذا استدعى الأمر ذلك.

- الشروع فى تنفيذ خطة اتصال الأزمة مع وسائل الإعلام مع مراعاة مايلى:

• اصدار بيان موجز بحدوث الأزمة، والتعهد بإرسال وشرح التفصيلات تباعًا.

• تحديد أرقام التليفونات والفاكس والبريد الالكترونى التى يمكن للجماهير، ووسائل الإعلام استخدامها للحصول على المعلومات اللازمة، بما يشيع مناخ الثقة والاطمئنان لدى الجمهور.

• التنوع فى استخدام وسائل الاتصال الجماهيرى، وبما يتناسب مع نوعية كل جمهور، وضمان وصول المعلومات الصحيحة إليهم.

• مراعاة إعداد مؤتمر صحفى- إذا دعت الضرورة إلى ذلك - على أن يحدد الشخص الذى سيواجه الإعلاميون، وإعداد البيان الصحفى.

• ترتيب زيارة للإعلاميين إلى موقع الأزمة، ليتسنى لهم التحقق من الأمور على طبيعتها.

• إمداد الإعلاميين بالصور الفوتوغرافية والأفلام والمطبوعات الخاصة بالأزمة.

- التعامل بحصافة وهدوء مع الإعلاميين، والحرص على عدم الافصاح عن معلومات تورط المنظمة من الناحية القانونية، والحرص على عدم صدهم أو الايحاء بأن هناك مايراد اخفاؤه، والتأكيد على تدفق المعلومات أولاً بأول حين توافرها.
- تلبية رغبة الإعلاميين فى مقابلة كبار المسئولين فى المنظمة، حتى لايلجئوا إلى مصادز أخرى للمعلومات قد تضر بمصلحة المنظمة.

- استمرار الاستجابة لاستفسارات العاملين (الاتصال الداخلى)، مع ضمان أن تتسم المعلومات المقدمة لهم بالصدق والوضوح، بما يشيع الاطمئنان والثقة لديهم، من جهة، كما يمكن أن يصبحوا هم أنفسهم قنوات اتصالية مع معارفهم وأهيلهم ووسائل الإعلام من جهة أخرى.
- دراسة وتحليل رد فعل الجماهير بالنسبة للازمة، وذلك من خلال[1].

- تحليل مضمون وسائل الإعلام، سواء ماتضمنته من مقالات الكتاب أو تعليقات الجمهورنحو الأزمة وجهود مواجهتها.
- المكالمات التليفونية والرسائل الواردة من الجمهور بقصد التعليق على جهود المنظمة، وابداء الملاحظات، واثارة التساؤلات، والآراء المؤيدة أو المعارضة.
- من الممكن إجراء دراسة ميدانية سريعة على عينة ممثلة من الجمهور، للتعرف على رد فعل الجمهور وتحليلاته وآرائه.

---

(١) المرجع السابق، ص ١٢٦-١٢٧.

(٣) دور العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة:

لايقف دور العلاقات العامة عند جهودها قبل وأثناء الأزمة، ولكنه يمتد ويتكامل فيما بعد انتهاء الأزمة، ويتمثل فيما يلى:

- الاستمرار فى إمداد الجمهور بالمعلومات والجهود التى تتم لإعادة الأمور إلى سيرتها الأولى.
- بذل جهود- فى حدود الخطة المسبقة - لبناء أو دعم صورة وسمعة المنظمة.
- تقييم الأداء أثناء الأزمة، وتحديد الايجابيات والسلبيات، والاستفادة منها فى (تقويم) خطة التعامل الإعلامى مع الأزمات المستقبلية.

المبحث العاشر

العلاقات العامة والتعامل مع وسائل الإعلام

تظل علاقة المنظمة بوسائل الإعلام على قدر كبير من الأهمية والخطورة. ذلك أن وسائل الإعلام - ولاسيما فى العصر الحالى - تسهم بالجزء الأكبر فى تكوين ملامح الصورة الذهنية للمنظمة. والتى قد تكون صورة طيبة أو غير طيبة.

وهذه العلاقة، علاقة ثنائية ذات اتجاهين. فوسائل الإعلام هى الأداة التى تربط بين المنظمة وجماهيرها. وتتحقق هذه العلاقة بقيام المنظمة بتوفير المعلومات وتقديم التسهيلات التى تطلبها وسائل الإعلام، ومن جهة أخرى تتولى وسائل الإعلام نشر هذه المعلومات بالموضوعية والدقة

اللازمة. ويعتبر الاحترام المتبادل بين المنظمة ووسائل الإعلام من الأسس الهامة والضرورية لقيام علاقة إعلامية ناجحة.

أ - أسباب توتر العلاقة بين الطرفين:

ويشير العديد من الخبراء والباحثين فى مجال الإعلام إلى وجود جو من عدم الثقة بين مسئولى العلاقات العامة فى المنظمات والإعلاميين، ويُعزى السبب فى ذلك إلى تعامل العلاقات العامة مع وسائل الإعلام والإعلاميين كقناة تسعى من خلالها إلى الوصول إلى جماهيرها والحصول على مساحات مجانية، ومن جهة أخرى ، قد تهمل وسائل الإعلام أخبار المنظمة لأسباب مختلفة. هذه الاشكالية تحتاج دائمًا إلى وجود نوع من التوازن فى العلاقة بين كل من الطرفين.

وقد يكون من المفيد ذكر نواحى الشكوى الخاصة بكل من الطرفين، فمن وجهة نظر الإعلاميين:

(١) محاولة ممارسو العلاقات العامة حجب بعض المعلومات ، بما يؤثر على الانسياب الحر للأخبار.

(٢) الاصرار على الحصول على مساحات مجانية للنشر أخبار ترويجية للمنظمة .

(٣) ممارسة نوع من الضغوط للوصول إلى النشر عن المنظمة، مما قد يصل أحيانا إلى حد رشوة المحرر.

(٤) عدم الإلمام بمتطلبات وسائل الإعلام، وعدم معرفة كيفية صياغة الأخبار الصالحة للنشر.

(٥) التأخير فى ارسال الأخبار المطلوب نشرها، أو تعمد ارسال أخبار (محروقة) سبق نشرها.

(٦) تفضيل بعض المحررين أو المراسلين عن البعض الآخر.

أما من وجهة نظر ممارسى العلاقات العامة:

(١) فشل وسائل الإعلام فى القيام بواجباتها على نحو كامل، والنقص فى مراسليها أو محرريها المسئولين عن تغطية الأنشطة المتزايدة للمنظمة.

(٢) تمسك وسائل الإعلام بعنصر الإثارة فيما ينشر من أخبار .

(٣) الضغوط التى تمارسها وسائل الإعلام للحصول على إيرادات عن طريق الإعلان عن المنظمة .

(٤) عدم التمييز بين رجال العلاقات العامة الأكفاء والمتعاونين وغيرهم ممن هم ليسوا كذلك.

(٥) محاولة بعض الإعلاميين الحصول على مميزات مادية أو مالية نظير التعاون مع المنظمة ونشر أخبارها.

وعلى الرغم من تباين وجهتى نظر مسئولى العلاقات العامة والإعلاميين، ومايقدمه كل طرف للآخرين انتقادات، فإنه من الممكن الوصول إلى علاقة ناجحة إذا ماروعيت بعض النصائح والأسس والاعتبارات العملية، من جانب ممارسى العلاقات العامة ، مثل [1]:

(1) Sam Black: Public Relaticus, 4th editian, Pitman publishing Limited,1976,p.29-49.

(١) كن صريحًا:

لأن الصراحة هى أفضل سياسة للتعامل مع الصحف بوسائل الإعلام. وهذا أمر مسلم به تمامًا. لأن رجال الإعلام مهمتهم أن يحصلوا على الأخبار والمعلومات ، وسوف يحصلون عليها بشكل أو بآخر . وأى شخص يحاول أن يخدعهم أو يعوقهم من خلال التحايل أو المراوغة فإنه سوف يخسر ثقتهم، وينال نقدهم.

فالمتحدث الرسمى أو مسئول العلاقات العامة قد يكسب فى معركة من بين هذه الأمثلة ولكن الاحتمال الأكبر هو أن يخسر الحرب كلها، فالصحافة دائمًا تطلق الطلقة الأخيرة.

(٢) قدم خدماتك:

وهذا يعتبر أسرع وأكثر الطرق تأكيدًا لكسب تعاون رجال وسائل الإعلام وهو يتمثل فى أن تقدم لهم القصص والصور المشوقة التى يريدونها عندما يريدونها وبالشكل الذى يمكنهم أن يستخدموه. الصحفيون يتعاونون مع المتحدث الرسمى الإعلامى الذى يستجيب طوعًا لمكالمة هاتفية فى منتصف الليل للحصول على صورة أو ملمح عن حياة مدير توفى لتوه. هذا لأن الأخبار تظهر مع كل دقة من دقات عقارب الساعة، والصحف والنشرات الإخبارية يجب أن توافى ذلك مع عقارب الساعة ، ولذلك يجب على الممارس أن يكون مستعدًا لاستجابة الهاتف مع كل دقة من دقات عقارب الساعة.

(٣) لاتتوسل أو تشكو بدون مبرر:

لاشيء يثير غضب رجال الإعلام أكثر من المسئول عن الاتصال الذى يتوسل أو يشكو بدون مبرر. فإذا لم تكن المادة تستحق أن تنشر كأخبار مُصاغة بشكل مناسب لتحتل مساحة فى الطباعة أو من الوقت على الهواء، فليس من المحتمل أن تجذب الاهتمام. فالمحررون يحصلون على وظائفهم ويحافظون عليها نتيجة علمهم بما يروق للناس. لذلك لاتتوسل حتى تحكى حكايتك، ولاتشكو من معالجة الحكاية إذا حكيت.

الكثير من الناس ممن يتعاملون مع الصحافة يحاولون أن يكونوا «محررين» بافتراض أنهم يعرفون الكثير عن كتابة الأخبار بالضبط كما يعرف المحرر أو كاتب التقرير. فهم يرفضون أن يقبلوا حقيقة أن اختيار الأخبار هى وظيفة الصحفى نفسه.

ورغم ذلك، فإن هذا لايمنعك أن تمنع نشر قصة غير صحيحة أو مضللة من أحد المنافذ الأخبارية وأن تطالب بالتصحيح. فوسائل الإعلام حاليًا تحقيقًا لمبادىء الثقة والمصداقية الخاصة بها تنتهج سياسة تصحيح النشر. والأكثر أهمية بشكل خاص هو المطالبة بحذف معلومات مشينة من صفحة الأخبار.

وبعض المنظمات تعتقد أنه من المفيد أن يقوم كبار مديريها بالتعامل بشكل مباشر مع وسائل الإعلام. ويقوم هذا الاتجاه بهدف توفير المتحدث الرسمى الموثوق به، وبهدف كسب الاهتمام الجماهيرى، وللاجابة على الأسئلة التى يطرحها الصحفى على المدير، والتى تكون

أسئلة نابعة من وجدان الجماهير أنفسهم. ومن مسئولية العلاقات العامة « تسهيل الاتصالات بين المنظمة وجماهيرها » وليس فقط بالتعامل مع اتصالات المنظمة فالمديرون - سواءً كان الأمر مفيدًا أم لا- عليهم أن يتعاملوا مع وسائل الإعلام وجهًا لوجه. وفى هذه الحالات لايكون هنالك مسئول عن العلاقات العامة أو متحدث رسمى ليقوم بدور الوسيط.

وهذا الأمر يعتبر صعبًا بالنسبة للمديرين الذين يقضون معظم يومهم فى مشكلات العمل. أحد رؤساء مجلس الإدارة تحدث كثيرًا عن أنه « كثيرًا ما يهرب من المقابلات الصحفية » وهذا يكون بصفة خاصة عندما يواجه بصحفى أو إعلامى يطارده بأسئلة مستفزة وهو يحمل الميكرفون أو التسجيل بصورة عدوانية.

وبالتالى فإنها تصيرمسئولية إدارة العلاقات العامة لتخفيف هذه المخاوف وتدريب كبار المديرين حتى يتمكنوا من التعامل مع الصحافة بثقة وأمانة. وثمة عدد من الدورات التدريبية التى تقوم وكالات العلاقات العامة والمستشارون الإعلاميون بتنظيمها لهذا الغرض. وبالأسلوب ذاته يحضر كبار المسئولين ندوة تستمر يومين أو ثلاثة أيام تعرض من خلال شرائط الفيديو لتعليم الحديث العام ومهارات المقابلات التليفزيونية.

أيضًا يعتبر إعداد الكتب الملخصة لكبار المسئولين ووضعهم فى ندوة فكرية تمهيدية من خلال إلقاء الأسئلة المتوقعة عليهم من الأساليب التى تساعد المسئولين عن العلاقات العامة على التواؤم مع المقابلات الإعلامية

والمؤتمرات الإخبارية. وغنى عن البيان أن وجود متحدث رسمى مدرب يغنى إلى حدا ما عن كثير من هذه الاستعدادات(١).

(٤) احتفظ بالقوائم محدثة:

يجب أن يحتفظ المتحدث الرسمى دائمًا بقوائم تتضمن أسماء ومواقع رجال الإعلام.

فثمة أشياء قليلة يمكن أن تكون أكثرإزعاجًا للصحفى من مجرد تلقى أخبار تتعلق بشخص حل هو محله الوظيفى منذ عامين أو ثلاثة. ويظهر رد الفعل نفسه عندما يتلقى الصحفى أخبارًا تم إرسالها و أرسلت بطريق الخطأ مع موقع كان قد تم تركه منذ أعوام.

والمتحدث الرسمى أو مسئولو الإعلام الأذكياء يحتفظون بكتب البيانات الإدارية والقرارات الخاصة بالتعينات والتنقلات الخاصة برجال الإعلام فى مواقعهم المختلفة، وهى الوثائق التى تحدد أسماء ومواقع كل منهم. وينبغى أن يتم مراجعة وتحديث البيانات الواردة فى هذه القوائم كل شهرين على الأقل.

والممارس المحنك يستخدم آليات تشغيل البيانات الحديثة (الحواسب الآلية) كى يحتفظ بالقوائم محدثة حتى آخر لحظة. والآن تستخدم المنظمات المتقدمة الحاسب الآلى فى تطوير النشرات الإخبارية والمقالات والخلفيات بجانب الدور الثابت فى تخزين واستعادة

---

(١) حمدى شعبان: المتحدث الرسمى، مرجع سابق، ص ١١٢.

المعلومات. وبشكل متزايد يرسل الممارسون القصص والمذكرات من الحاسب الآلى الخاص بهم إلى الحاسب الآلى الخاص بالصحافة أو بالمنفذ الإخبارى.

هذه المبادىء أو « قواعد اللعبة» يمكن أن تعمل على إنشاء علاقات نفعية بالصحافة. أحد المديرين صرح لمجموعة من الناس بأن ماتحتاجه الصحافة هو الأمانة، والسرعة، والإنجاز، والثقة ، وينصح أحد العاملين بصحيفة قائلاً « كن صادقًا، وكن متعاونًا فى تقديم الأخبار السيئة كما تفعل بشأن الأخبار الجيدة، وأعلم أن ماتقوم به منظمتك يؤثر على عدد كبير من الناس فى المجتمع الذين لهم حق الحصول على تقارير صادقة عن أنشطتكم. فالعلاقات الجيدة بالصحافة تنبع من القبول غير المتحفظ لحقيقة أن الجمهور له حق الحصول على المعلومات التى تتعلق بالجمهور. العلاقات الجيدة بالصحافة أمر يجب أن يتحقق.

ب - بناء علاقة متميزة مع وسائل الإعلام:

واقع الأمر أن العلاقة بين وسائل الإعلام ومسئولى العلاقات العامة هى علاقة اعتماد متبادل[1]. فكل من الطرفين يحتاج إلى الآخر. فمن جهة لاتستطيع وسائل الإعلام ممثلة فى مراسليها أو محرريها أن تستغنى عن المعلومات المقدمة من العلاقات العامة ، التى تجعل مهمتهم أيسر، وأرخص من الناحية الاقتصادية، فضلاً عما يوفرونه من جهد ووقت بالحصول على أخبار قد لاتتاح لهم من مصادر أخرى.

(١) نقلاً عن راسم الجمال وخير معوض عياد: إدارة العلاقات العامة ، مرجع سابق، ص ٢٦٧.

وعلى جانب آخر لايمكن أن ينكر ممارسو العلاقات العامة دور وسائل الإعلام فى نقل رسائلهم إلى جمهورهم المستهدف بالسرعة والانتشار المطلوبين، ومن ثم يحرصون على ابتكار علاقات متميزة مع هذه الوسائل، تقوم بالأساس على بناء شبكة من العلاقات الشخصية مع الإعلاميين فى وسائل الإعلام المختلفة.

ويشير أحد الباحثين إلى وجود ثلاثة مداخل أساسية توضح أنشطة المنظمات فى علاقاتها مع وسائل الإعلام وهى: مدخل : رد الفعل Reactive ، ومدخل الاستعداد للتفاعل Proactive ، ومدخل التفاعل الكامل Interactive [(١)].

(١) مدخل رد الفعل :

ويقوم على استجابة العلاقات العامة - فى تعاملها مع وسائل الإعلام- لما يطلب منها، وفى هذه الحالة يجب عليهم:

- تجنب التعليقات الفورية وتقديم الوعود.
- الاحتفاظ بملف معلومات عن كل قضية.
- معرفة المواعيد النهائية لإمكانية النشر.
- تقديم كافة التسهلات للمحررين.
- تقديم معلومات متوازنة تعبر عن الجانبين (ايجابى وسلبى).
- تقديم متوازن وموضوعى لتوقعات المنظمة.

---

(١) المرجع السابق، ص ٢٦٧.

- الاحتفاظ بسجلات محدثة بأسماء من يتصل بهم.
- تقديم الحقائق، وعدم عرض أى معلومات غير صحيحة.

(٢) مدخل الاستعداد للتفاعل:

بجانب المدخل السابق، يسعى ممارسو العلاقات العامة، إلى الترويج للمنظمة فى وسائل الإعلام، ويتحقق ذلك من خلال الاجابة عن عدة تساؤلات:

- ما الرسائل التى يجب توجيهها لوسائل الإعلام؟
- هل الرسالة واضحة وموجزة ومباشرة؟
- ما الوسيلة التى تسعى إلها بالدرجة الأولى؟
- ما العناصر الموجودة فى الرسالة والتى تجعلها صالحة للنشر؟
- كيف يتم تقديم الرسالة والترويج لها؟
- إذا كان الصحفيون غير مهتمين، فهل أدركوا أنه يمكن التوجه إلى وسيلة أخرى؟

(٣) مدخل التفاعل:

ومن أجل المزيد من بناء علاقة متميزة ومفيدة مع وسائل الإعلام، يسعى مسئولى العلاقات العامة إلى بناء علاقة مستمرة وإيجابية مع رجال الإعلام، وذلك من خلال:

- محاولة مناقشة قضايا وموضوعات تهم الإعلامى بعيدًا عن الأخبار المراد نشرها.
- حرص ممارس العلاقات العامة على تقديم نفسه كمصدر للأخبار، واستعداده لأى تعليق أو رد كخبير فى مجال عمله .
- تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة والوقت النهائى للنشر.
- قصر الموضوع أو الخبر على وسيلة معينة، يجب أن يعتمد على طبيعة الموضوع، وأهداف المنظمة، وقوانين النشر.
- التحدث بعمق مع الإعلاميين حول الموضوعات الأخبارية الجديدة، وكل ماهو جديد فى مجال العمل.
- التجاوز مع المحررين عن دوريات وصحف ومحررين آخرين، وكيف أنهم يتعاملون مع القضايا بمداخل مختلفة.
- الثناء على ماينشروه من أخبار المنظمة، وليس مجرد الشكر.
- الاتصال الدائم بالإعلاميين للحديث عن الأخبار المناسبة.
- تجنب طلب خدمة أو مصلحةوإنما تقديم مقترحات.
- مراعاة قيود الوقت، ومستوى الاهتمام لدى المحرر عن الحديث.

ولكى يتمكن ممارسو العلاقات العامة من تنفيذ هذه المداخل المختلفة لبناء علاقة متميزة مع وسائل الإعلام ومحرريها ينبغى أن يحيط بما يلى:

- المعرفة الجيدة بالمنظمة وطبيعة عملها.
- المعرفة الجيدة بالقضايا المطروحة.
- فهم ماهية الأخبار (جديد- مناسب- يهم الجمهور).
- توفير شبكة معلومات داخلية جيدة.
- الرجوع إلى مستشار لديه خبرة واسعة.
- الاطلاع على الأحداث الدولية والأخبار ذات الصلة بالعمل.
- الاعتماد على مدخل يتناسب مع توقعات الإدارة.
- معرفة جيدة بسمعة كل محرر وسيرته الذاتية.
- معرفة السياسة التحريرية لكل وسيلة ومعايير النشر فيها.
- تطوير المهارات الشخصية للعاملين فى إدارة العلاقات العامة.

جـ- خصائص وسائل الإعلام:

ينتج عن بناء علاقة متميزة بين مسئولى العلاقات العامة والإعلاميين ضمان الحصول على تغطية إخبارية جيدة لمنظماتهم وسياساتها.

ويشير الباحثون إلى أن العلاقات الفعالة مع وسائل الإعلام تبدأ بفهم هذه الوسائل، وتباين احتياجاتها ومداخلها، وعلى الرغم من وجود سمات مشتركة بين وسائل الإعلام، إلا أن لكل وسيلة خصائصها التى تميزها عن غيرها. كما أنها تنقسم إلى وسائل إعلام جماهيرية (عادية)، وأخرى خاصة.

- النوع الأول : وسائل الإعلام الجماهيرية:

مثل الصحف والإذاعة والتليفزيون.

١ - الخصائص العامة:

- الوصول إلى جماهير متعددة في نفس الوقت؛ ومن ثم نشر المعلومات بدرجة أكبر فعالية.
- غياب أو ضعف التغذية المرتدة، مما يدفع العلاقات العامة إلى ضرورة الاتفاق مع جماهيرها المستهدفة على مضامين ومعانى الرسائل الاتصالية.
- تعدد تكنيكات التناول والعرض، مثل الدراما والترفيه والرسوم والصور، مما يساعد مخططى البرامج فى العلاقات العامة ، من الحصول على انتباه الجمهور.
- استفادتها من التطورات التكنولوجية فى تطوير امكاناتها.

٢ - الخصائص الخاصة بكل وسيلة:

(١) **الصحف اليومية:** تنشر الأخبار، وتحتاج إلى مصادر متعددة، وتعمل وفقا لوقت نهائى Deadline ، وتتميز بقدرتها على نشر الموضوعات الأكثر تعقيدًا. وتتيح للقارىء الوقت الكافى والمتعدد للاضطلاع والفهم، وتثير خياله.

(٢) **الصحف الأسبوعية:** تركز على الموضوعات المحلية بصفة عامة، وتعتمد على معلومات العلاقات العامة، كما تعتمد على البيانات المصحوبة بصور ورسومات.

(٣) **المجلات الإقليمية والقومية:** لها مصادر تمويل متنوعة كالتوزيع والإعلان، وعادة ماتركز على موضوع معين، أو التغطية الإقليمية، وتعتمد على أقوال قادة الرأى والمادة المصورة.

(٤) **المجلات التجارية (المهنية):** تعمل بعدد قليل من المحررين، وموارد مالية محددة، وعادة مايكتب فيها المتخصصون.

(٥) **المطبوعات المتخصصة:** التى تخاطب جماعات معينة، ذات مصالح مشتركة، وعادة ماتبحث عن المعلومات التى تهم جمهورها.

(٦) **القنوات التليفزيونية:** تركز على الأحداث والأخبار الفورية، وعلى الترفيه، وتسعى للحصول على الموضوعات ا لمصورة وتعمل تحت تأثير عامل الوقت.

(٧) **محطات التليفزيون السلكى Cable TV :** تعمل بمصادر تحويل محددة، وتعتمد على الموضوعات ا لترفيهية أو الإخبارية.

(٨) **محطات الراديو:** تركز على الأخبار الفورية، وتناسب البيانات الصحفية.

(٩) **خدمات الانترنت:** وهى شبكة اتصال عالمية، تنقل معلومات متنوعة ويمكن من خلالها أن تقدم أخبار فورية، أو فتح صفحة تكون منفذاً للعلاقات العامة، تعرض من خلالها لجمهور معين معلومات أو صور تهدف إلى امداد جماهيرها بها.

النوع الثانى: وسائل الإعلام الخاصة (الاتصال الشخصى) :

وهو الأقوم والأكثر فعالية. حيث يلتقى مسئول العلاقات العامة مباشرة بالشخص أو الجمهور المستهدف، ويعتمد على مهاراته الشخصية (السابق الحديث عنها)، فى التأثير على جمهوره ويتميز بعدد من الخصائص وهى:

- التأثير المباشر، وتجنب سلبيات وسائل الاتصال الجماهيرية، حيث يمكن استخدام مهارات الاقناع، واستخدام لغة الجسد .
- التعرف على تأثير الاتصال مباشرة وآنيًا (التغذية العكسية)، مما يمكن القائم بالاتصال من تعديل مسار حواره وإضافة أدلة جديدة، والتعرف على رد فعل المتلقى.
- يُشجع المتلقى على التفاعل، وعرض وجهة نظره وآرائه، وهذا مايجعل هذا النوع من الاتصال أكثر فعالية ويعتمد عليه فى تحقيق أهداف يصعب الوصول إليها من خلال وسائل الاتصال الجماهيرية، أو لتغيير سلوكيات أو مفاهيم راسخة أو مواجهة اتجاهات سلبية أو معارضة لمضمون الرسالة لدى المتلقى .

وهكذا يمكن من خلال الاتصال الشخصى أن تتغلب العلاقات العامة على كثير من المشكلات والسيطرة عليها قبل أن تتفاقم وتتحول إلى أزمات، وتطبيق مهارة الاقناع فى كسب ثقة الجمهور.

ومع نهاية عرضنا لموضوع علاقة العلاقات العامة بوسائل الإعلام، نشير إلى اشكالية هامة ، تظهر دائما فى مجال العمل التطبيقى، وتتناولها العديد من البحوث والدراسات ، وتتمثل فى الاجابة على سؤال محورى، وهو :

ماهى أفضل وسيلة من هذه الوسائل ؟

ونبادر إلى القول بأنه لايوجد اتفاق بين الباحثين عن أفضل الوسائل التى تستخدم فى نقل مضمون الرسالة بفاعلية مطلقة. من ناحية لأن لكل وسيلة مزاياها وعيوبها، أو فائدتها وجوانب نقصها، ومن جانب آخر أن المواقف الاتصالية (الهدف من الاتصال) تختلف من موقف إلى آخر، ومن جمهور إلى آخر، ومن ظروف بيئية إلى أخرى.

والقول عندنا، أن على مسئولى العلاقات العامة، والقائمون بالاتصال بصفة عامة، دراسة مزايا كل وسيلة دراسة متعمقة، والتعرف على مدى تأثيرها على نوعية الجمهور المستهدف، حيث أن لكل مصدر جمهوره وأهدافه، فضلاً عن ضرورة المزج أو التنوع فى الوسيلة المستخدمة لضمان وصول الرسالة وقوة تأثيرها، فلا يكتفى بواحدة من وسائل الاتصال الجماهيرية، كما لايكتفى بالاتصال الشخصى.

ولايتعارض ذلك مع سبق اشارتنا إلى قوة الاتصال الشخصى وفاعلية تأثيره، لأنه على الرغم من كل ذلك ستكون هناك حالات لايجدى معها الاتصال الشخصى، ولاسيما فى حالة وجود جماهير

كبيرة ومتنوعة، والرغبة فى سرعة نشر المعلومة، حيث تكون الوسائل الجماهيرية أفضل ولاشك، كما أن الاتصال الشخصى يتطلب جهد ووقت لايمكن لمسئولى العلاقات العامة الوفاء به مع كل جماهيرهم، ولتغطية كل أهدافهم.

ويُشار أخيرًا، أن العلاقات العامة، تمتلك فضلا عن وسائل الاتصال الجماهيرية، والاتصال الشخصى ، مجموعة أخرى من الوسائل الخاصة بالمنظمة مثل:

النشرات الاخبارية، أو التوعوية، أو الترويحية ، ومجلة المنظمة والبريد المباشر، والاتصالات التليفونية أو بالفاكس ، والتقارير السنوية، والاسطوانات المدمجة (C D) .. وغيرها.

وهذه الوسائل الخاصة ، تلعب دورًا مكملاً مع وسائل الاتصال الجماهيرى، والاتصال الشخصى. وتساعد مخططى برامج العلاقات العامة على ضمان الوصول إلى الجمهور وإحداث التأثير المطلوب.

المبحث الحادي عشر

تخطيط الحملات الإعلامية والإعلانية

أوضحنا فى الفصل الثانى من هذا الكتاب مفهوم التخطيط فى مجال العلاقات العامة وأهميته وخطواته، وهنا نعرض لواحد من الأنشطة الحيوية والتطبيقية لممارسة العلاقات العامة وهو تخطيط الحملات الإعلامية والحملات الإعلانية .

وبادى ذى بدء يلاحظ أن التخطيط معناه المطلق هو أساس تنفيذ هذا النشاط، كما يلاحظ أن تخطيط كل من الحملات الإعلامية والإعلانية جزء من الخطة العامة لإدارة العلاقات العامة، أى أن الخطة العامة تتضمن الإشارة إلى عدد من الخطط الخاصة بنوعية الجماهير أو تكون خاص باسم وسمعة للنظمة، فضلا عن عدد آخر من الخطط الإعلانية الخاصة بترويج السلعة التى تنتجها المنظمة.

أ - التعريف :

١ – الحملات الإعلامية Information Compaign :

هى سلسلة من الرسائل الاتصالية، المتصلة والمترابطة، التى تهدف إلى توعية الجماهير، والتأثير فى سلوكها أو اتجاهاتها نحو مفهوم أو قيمة أو اسم المنظمة، خلال فترة زمنية محددة، من خلال أحد وسائل الاتصال أو الإعلام الجماهيرية.

فالحملات الإعلامية، نشاط مخطط يستهدف تبصير جمهور محدد، يهم إدارة العلاقات العامة، الاتصال به، بقضية أو موقف أو موضوع أو قيما

ما، أو سمعة المنظمة وصورتها الذهنية، من خلال الندوات أو المؤتمرات أو المعارض، واللقاءات المباشرة، أو من خلال رسالة محددة تبث أو ترسل أو تنشر من خلال إحدى وسائل الإعلام كالصحف والمجلات والراديو والتليفزيون.

٢ - الحملات الإعلانية Advertising Compaign:

وهى «النشاط الإعلانى المركب والممتد خلال الزمن حيث يشتمل على سلسلة من الإعلانات المترابطة والتى تهدف إلى تحقيق نتيجة بيعية محددة»(١).

أو هى « مجموعة من الجهود المنظمة والمدفوعة القيمة للمساعدة فى ترويج سلعة أو خدمة معينة خلال فترة زمنية محددة»(٢).

فالحملات الإعلانية، جهود مخططة أيضًا، تتضمن رسالة معينة، تهدف إلى تقديم سلعة جديدة، أو مواجهة منافسة، أو علاج ظاهرة انخفاض المبيعات، أو الإعلان عن تعديل فى السياسات التسويقية للمنظمة، أو ..... إلخ.

ومن التعريفين، نلاحظ أن هناك أوجه اتفاق، وأوجه اختلاف فيما بين النوعين من الحملات.

---

(١) على السلمى : الإعلان، (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٨)، ص ٢٠٠.

(٢) صفوت العالم: الإعلان الصحفى وتخطيط الحملات الإعلانية ، (القاهرة. النهضة المصرية، ٢٠٠٠م) ص ١٥٦ ، ١٥٧.

(١) أوجه الاتفاق:

- كل من الحملات الإعلامية والحملات الإعلانية جهود اتصالية مخططة، أى تعتمد على التخطيط وعدم العشوائية.
- وكلاهما يستهدف التأثير فى جمهور معين تحدد كل حملة نوعيته.
- وكلاهما يعتمد على وسائل الإعلام الجماهيرية ، وإن كانت الحملات الإعلامية تعتمد أكثر على التنوع فى أساليب الاتصال، مثل الاتصال المباشر والندوات والمؤتمرات ... وغيرها.
- وكلاهما محدود المدة، أى لابد أن تنفذ الحملة خلال فترة زمنية محددة سلفًا.

(٢) أوجه الاختلاف:

- تقوم الحملات الإعلانية أساسًا على الترويج لسلعة أو خدمة، بينما الحملات الإعلامية أكثر اتساعًا، ويكون هدفها توعوى للتأثير فى سلوك الجماهير وتعريفه بمفهوم أو قيمة أو دعم الصورة الذهنية للمنظمة.
- ان الحملات الإعلانية مدفوعة القيمة غالبًا، بينما الحملات الإعلامية قد تكون مدفوع القيمة ، أو تأتى ضمن التغطية الإعلامية، لأنشطة المنظمة (مؤتمر، ندوة، معرض...إلخ).
- ان الحملات الإعلانية. هى نشاط أساسى لإدارة التسويق فى المنظمة، وقد تشاركها فيه إدارة العلاقات العامة، بينما الحملات الإعلامية نشاط بحت لإدارة العلاقات العامة.

وينبغى أن نشير هنا إلى أن التسويق، يختلف عن الحملات الإعلانية، فبينما الأول: « مجموعة من الأنشطة الإدارية المتكاملة والتى تهدف إلى توفير السلعة أو الخدمة للعميل بالكميات والمواصفات المطلوبة وفى الزمان والمكان المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة».

فإن الحملات الإعلانية نشاط إعلامى مدفوع القيمة للترويج لسلعة خلال مدة زمنية محددة، وبالتالى فإن الحملات الإعلانية جزء من النشاط التسويقى، يساعد على تكامل وإنجاز دوره فى المنظمة، بينما التسويق وظيفة متكاملة أشمل وأعم من الحملات الإعلانية.

ب - مراحل تخطيط الحملات الإعلامية:

يتضمن التخطيط للحملات الإعلامية ست خطوات أساسية وهى[1]:

١ - جمع المعلومات اللازمة وتحليلها، وتشمل البيانات الخاصة بالمتغيرات التالية:

- المتغيرات البيئية « السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية والثقافية».
- الجمهور.
- قنوات الاتصال ووسائله.

(١) سمير حسين: الإعلان والاتصال بالجماهير والرأى العام، مرجع سابق، ص ٢٧٣.

- النشاط الإعلامى والدعائى فى المجتمع.

٢ – تحديد الأهداف الإعلامية أو الدعائية وتقسيمها مرحليًا.

٣ – نجديد المزيج الاتصالى ويشمل:

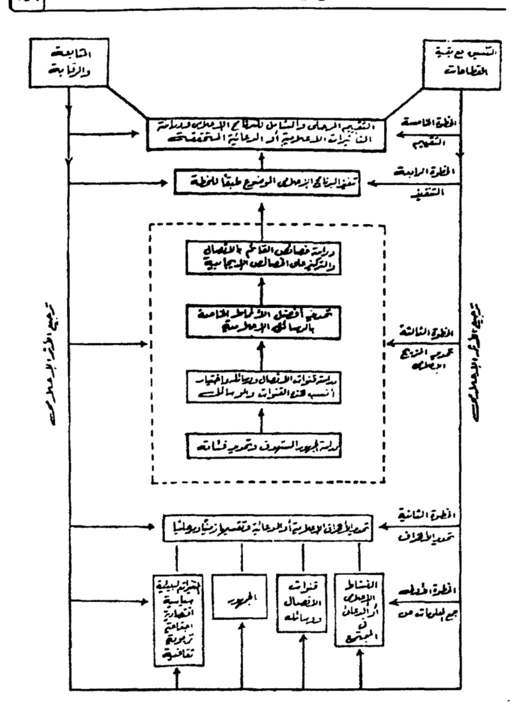
- دراسة فئات الجمهور المستهدف.
- دراسة قنوات الاتصال ووسائله وأشكاله واختيار أنسبها.
- تحديد الرسالة الإعلامية (المضمون والشكل).
- دراسة القائم بالاتصال والتركيز على خصائصه الإيجابية.

٤ – تحديد الشكل الذى ستتخذه الحملة الإعلامية.

٥ – جدولة الحملة الإعلامية.

٦ – التقييم المرحلى والشامل للبرنامج الإعلامى ودراسة التأثيرات الإعلامية أو الدعائية المتحققة.

ويوضح الشكل التالى تتابع خطوات نموذج التخطيط والتنفيذ الإعلامى وتداخلها.



شكل رقم (٣٩)

المصدر : سمير حسين : المرجع السابق، ص ٣٧٥.

ويلاحظ أن **الخطوة الأولى:** وهى الخطوة الخاصة بجمع المعلومات الخاصة بنوع الجمهور « المستهدف » وتحديد أشكال وقنوات الاتصال، ووسائل الاتصال والرسالة والمصدر والاطار الاجتماعى والاقتصادى أو مايطلق عليه المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

بينما **الخطوة الثانية:** وهى تحديد الأهداف الإعلامية للحملة، ويجب تحديدها بدقة، حتى يمكن قياس أثر الحملة وتقويم فعاليتها. ويفضل أن يتم تحديد هذه الأهداف كميا، كما يجب أن يتم تقسيمها مرحليا بحيث تقسم إلى أهداف طويلة الأجل، ومتوسطة الأجل، وقصيرة الأجل، فضلا عن تقسيمها إلى أهداف استراتيجية وأخرى تنفيذية (فنية).

أما **الخطوة الثالثة:** وهى خطوة المزيج الإعلامى (الاتصالى) والتى تعنى البدائل أو المكونات الأساسية للعملية الاتصالية، وهى « المرسل، وقنوات الاتصال ، الوسائل. الرسائل، الجماهير».

وفى **الخطوة الرابعة:** تنتقل إلى مرحلة التنفيذ، والتى تبدأ بتحديد الشكل الذى ستتخذه الحملة الإعلامية، ثم (جدولة) الحملة على مدار الفترة الزمنية المحددة للحملة[1]، على أن يتم ذلك فى اطار الأهداف المحددة سلفًا، ومراعاة الظروف والمتغيرات المؤثرة فى العمل الإعلامى.

---

(١) يلاحظ أن (الجدولة) تمثل خطوة محددة فى النموذج المعروض (الخطوة الخامسة)، ويقصد بها وضع برنامج تنفيذى زمنى للمادة الإعلامية التى سيتم نشرها أو إذاعتها أو عرضها تليفزيونيًا ، ووفقا للشكل الذى ستتخذه هذه الحملة، وتتضمن هذه الجدولة حجم المادة ومساحتها ووقتها، وعدد مرات تكرارها، فى مجموعة الوسائل الإعلامية.

وقد تتخذ الحملة الإعلامية أحد الأشكال الأساسية التالية[١]:

١ - البداية القوية والتناقص التدريجى.

٢ - البداية المحددة والتزايد التدريجى.

٣ - التوازن.

٤ - التبادل فى خلق الأثر الإعلامى. (قوة ثم تناقص، قوة ثم تناقص).

وتنتهى الحملة **بالخطوة الخامسة:** وهى التقييم أو دراسة الأثر، حيث تمثل مجموعة المؤشرات الخاصة بردود أفعال الجمهور تجاه الرسالة، وعلى ضوئها يتحدد مدى نجاح الحملة من عدمه.

جـ - مراحل تخطيط الحملات الإعلانية:

يمكن تخطيط الحملات الإعلانية من خلال خمس خطوات أساسية وهى[٢]:

١ - **جمع البيانات والمعلومات:** عن مجموعة المتغيرات والعوامل المؤثرة فى الحملة الإعلانية، كالموقف التسويقى للسلعة أو الخدمة المعلن عنها، والظروف التسويقية العامة، وخصائص السلعة أو الخدمة، والمستهلكين الحاليين والمرتقبين ووسائل الإعلان المتاحة وخصائصها.

(١) المرجع السابق: ص٢٧٧.

(٢) صفوت العالم: الإعلان الصحفى، مرجع سابق، ص ١٦٢.

٢ - **تحديد الأهداف الإعلانية** وفقًا للمرحلة التسويقية والاقتصادية والإعلانية التى تمر بها السلعة أو الخدمة المعلن عنها.

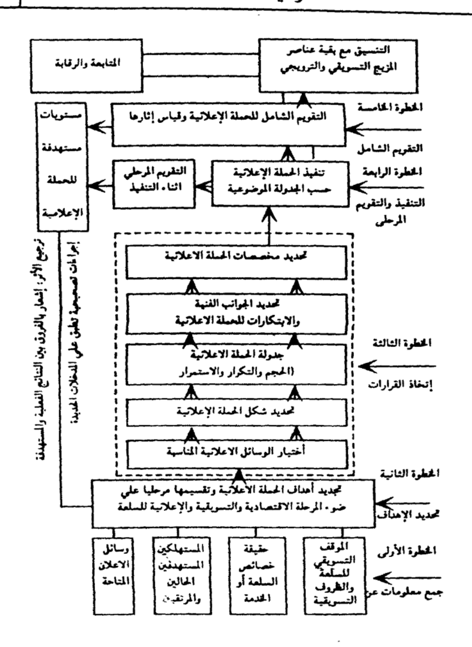
٣ - **اتخاذ القرارات**، حول بعض النقاط الهامة وهى :

- اختيار الوسائل الإعلانية المناسبة التى سوف تستخدم فى الحملة الإعلانية.
- تحديد شكل الحملة الإعلانية.
- تحديد جدولة الحملة الإعلانية من حيث الحجم والتكرار والاستمرار فى الوسائل الإعلانية التى تم اختيارها.
- تحديد الاستراتيجيات الخاصة بتصميم وتحرير الرسائل الإعلانية، وتحديد الاستمالات الإعلانية المستخدمة .
- تحديد المخصصات المالية للحملة الإعلانية.

٤ - **تنفيذ الحملة الإعلانية** وفقًا للجدولة الموضوعة والتقويم المرحلى للحملة الإعلانية.

٥ - **قياس فعالية الحملة الإعلانية وتقويمها**، وباتخاذ القرارات التصحيحية التى تؤدى إلى تطويرها وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

والشكل التالى يوضح نموذج لتخطيط الحملات الإعلانية.



خطوات تخطيط الحملات الإعلانية ومراحلها

شكل رقم (٤٠)

المصدر: صفوت العالم: الإعلان الصحفى، مرجع سابق، ص١٦٢.

وبالطبع فإن كل من عملية التخطيط الإعلامى والإعلانى عملية معقدة وصعبة، وتحتاج إلى مزيد من التفصيلات التى تخرج عن أغراض هذا الكتاب، والتى تتطلب من ممارسيها ضرورة التعمق فى فنونها، وإجادة تنظيمها وإعدادها، ويمكن للقارىء الرجوع إلى المؤلفات والمراجع المتخصصة فى هذا المجال التى رجعنا إلى بعضها.

الخاتمـة

وبعد، فتلك كانت المحاولة التى وعدنا أن نخوضها، فإن أضافت جديدًا فى هذا المجال الرحب والهام، ففضلا من الله ونعمة، وإن كان من اخفاق فمن أنفسنا ولكن عذرنا أننا قد حاولنا .

وقد حاولنا فى هذا الكتاب أن نمزج بين الأسس العلمية الأكاديمية، والمهارات العملية الميدانية فى نسيج متكامل، نعتقد أنها محاولة تحتاج إلى مزيد من المحاولات من غيرنا: كما أننا نأمل أن نعود فنزيد مافاتنا أن نضيفه، ونقدم ما أخفقنا فى عرضه، ونجود مانجحنا فى تقديمه.

والله نسأل التوفيق..

المؤلف

المراجع

أولاً: مؤلفات باللغة العربية:

١ - إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره فى التفاعل الاجتماعى، (عمان ، مجدلاوى للنشر والتوزيع، ١٩٩٣)

٢ - براهيم الطخيس، عماد الجريتلى: العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى، (الرياض، مطابع الشرق الأوسط، ١٤٠٤هـ)

٣ - إبراهيم إمام: العلاقات العامة والمجتمع، (القاهرة، الانجلو المصرية، ١٩٨٥).

٤ - حسن خير الدين: أصول العلاقات العامة، (القاهرة، مكتبة عين شمس، بدون تاريخ).

٥ - حسن مكاوى، ليلى حسين: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الخامسة ، (القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٤).

٦ - حمدى شعبان: التخطيط للعلاقات العامة، (القاهرة: بدون ناشر، ٢٠٠٥).

٧ - حمدى شعبان: المتحدث الرسمى (المهمة وكيفية أدائها)، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ٢٠٠٦).

٨ - حمدى شعبان: الإعلام الأمنى وإدارة الأزمات والكوارث ، الطبعة الثانية، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ٢٠٠٦).

٩ - راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجى، الطبعة الأولى، (القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٥م).

١٠- سمير محمد حسين: الإعلام والاتصال بالجماهير والرأى العام ، (القاهرة، علم الكتب، ١٩٨٢).

١١- سمير محمد حسين: العلاقات العامة، مشكلاتها التطبيقية، وفنونها العملية ، (القاهرة، بدون ناشر، ١٩٨٢).

١٢- سمير محمد حسين: العلاقات العامة، (القاهرة، دون ناشر، ١٩٨٤).

١٣- شفيق عصمت: قاموس الشرطة، انجليزى/ عربى، سلسلة العلم لأمن المجتمع، معهد الدراسات العليا لضباط الشرطة، ١٩٧٠، ص٣٨٢.

١٤- صلاح الدين جوهر: علم الاتصال، مفاهيمه ، نظرياته، مجالاته، (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٠)، ص ١١.

١٥- صفوت العالم: الإعلان الصحفى، وتخطيط الحملات الإعلانية ، (القاهرة: النهضة المصرية، ٢٠٠م).

١٦- طاهر مرسى عطية:فن وعلم العلاقات العامة، (القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩١).

١٧- على السلمى : الإعلان ، (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٨).

١٨- على عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة، الطبعة الثالثة، (القاهرة، عالم الكتب،١٩٨٥).

١٩-على عجوة وآخرون: مقدمة فى وسائل الاتصال، الطبعة الأولى، (جدة، مكتبة مصباح، ١٩٨٩).

٢٠- ليونيل روبى: فن الاقناع (المرشد للتفكير المنطقى)، ترجمة محمد على العريان (القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٩٦١).

٢١- محمد عبد الحميد : نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، الطبعة الأولى، (القاهرة، عالم الكتب، ١٩٩٧).

٢٢- محمد كمال القاضى: العلاقات العامة «الاتصال-التنظيم- الإدارة» (القاهرة: المركز الإعلامى للشرق الأوسط، ٢٠٠١.

٢٣- محمد كمال القاضى: العلاقات العامة « الاتصال - التنظيم الإدارة »، (القاهرة، المركز الإعلامى للشرق الأوسط، ٢٠٠١).

٢٤- محمد منير حجاب ٠ سحر محمد وهبه: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، (القاهرة، دار الفجر، ١٩٩٢).

٢٥- مختار الصحاح: الإمام محمد بن أبى بكر بن عبد القادر الرازى (القاهرة: المطابع الأميرية، ١٣٤٠هـ-١٩٢٢م)، ص ٦٣٩.

٢٦- محمود يوسف: دراسات فى العلاقات العامة المعاصرة، (القاهرة: بدون ناشر، ٢٠٠٢).

٢٧- منى سعيد الحديدى، سلوى امام على: الإعلام والمجتمع ، (القاهرة ، مكتبة الأسرة، مهرجان القراءة للجميع، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٤م).

ثانيًا: مؤلفات باللغة الإنجليزية:

1-Dan Nimo, Political Communication and Public Opinion in America (Santa-Monica: California, Goodyear Publishing Company, 1978), p.4.

2- Longman, Dictionary of Contemporary english, third edtion, longman group ltd, 1995, p.1208.

3- Sam Black, Practical Public Relations, 4th ed., Pitman Publishing Limeted, London, 1976, pp.18-19.

4-William C.Adams: Responding to the media During Vriss: it's wlint you Say and When you Say it, Puplic Relations Quarterly, Vol.45 No.1 Spring 2000, p.26-28.

كتب للمؤلــف:

١ - العلاقات العامة وفن التعامل مع الجماهير.

٢ - العلاقات العامة والإنسانية (الأسس والتطبيق).

٣ - العلاقات العامة فى الشرطة.

٤ - الإعلام والاتصال بالجماهير لرجل الأمن.

٥ - آداب السلوك الاجتماعى وقواعد البروتوكول.

٦ - إدارة الأفراد (المفهوم والوظائف الأساسية) بالمشاركة.

٧ - الوجيز فى علم الإدارة العامة بالمشاركة.

٨ - التنظيم الإدارى فى مصر.

٩ - التخطيط للعلاقات العامة.

١٠- الإعلام الأمنى وإدارة الأزمات والكوارث.

١١- المتحدث الرسمى (المهمة وكيفية آدائها).

١٢- مفهوم الشرطة المجتمعية.

الفهــــرس

رقم الصفحة

رقم الصفحة

هذا الكتاب

يتناول وظيفة من أهم وظائف المنظمات فى العصرالحديث، وهى وظيفة العلاقات العامة، والتى احتلت مكانتها فى جميع أفرع القطاع الحكومى والقطاع الخاص فى دولنا العربية منذ الخمسينيات من القرن الماضى، إلا أنها لم ترق بعد إلى المكانة المأمولة لها والمقصودة منها، فلم تزل تعان من عدم الفهم أو الاقتناع من القيادات العليا فى المنظمات، ولم تزل قاصرة عن القيام بالدور الذى وجدت من أجله.

والأمل مازال معقودا على الأجيال الحديثة فى أن تنهض بالعلاقات العامة وتنتقل بها من مرحلة التهميش واللا تأثير إلى مرحلة الفاعلية والتأثير. ولكى يحدث ذلك لابد أن تقتنع الأجيال الحالية والمستقبلية أن العلاقات العامة وظيفة هامة وحيوية شأنها فى ذلك شأن كافة وظائف المنظمة وأن تثق فى قدرات هذه الوظيفة فى تحقيق أهداف المنظمة، وأساليبها الفاعلة فى الوصول إلى الجماهير فى عالم أضحت فيه وسائل الإعلام هى المؤثر الفاعل فى حركة المجتمع والجماهير.

وهذا الكتاب محاولة متواضعة للإسهام فى تحقيق هذا الأمل، نطرحه بما يحويه من نظريات وخبرات عملية ليكون مرجعًا لهؤلاء الذين يأملون أن يقودوا منظماتهم إلى مصاف ا
الناجحة، من قيادات الحاضر والمستقبل، ولهؤلاء الذين أحبوا أن يمارسوا هذه المهنة عن ف



الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات
P.O Box: 203 Heliopolis 11757 Cairo - Egypt
Mobile : 002-010-1763677 Mobile : 002-010-3401184
E-Mail : info@uarab.net u_arab@yahoo.com web : www.uarab.net